



CPAS de Ganshoren

Note de politique générale 2025

Table des matières

CPAS de Ganshoren	4
Note de politique générale 2025	4
Préambule Mot de la Présidente.....	4
1. Contexte socio-démographique et constats territoriaux	7
1.1 Contexte général : évolution de la population gansharenoise	7
1.2 Les constats	10
➤ Une commune à la fois jeune et vieillissante	10
➤ Une précarisation croissante malgré un profil historiquement de classe moyenne 10	
➤ Un logement social structurant mais insuffisant	10
➤ Une demande sociale renforcée chez les publics jeunes et les familles nombreuses 11	
➤ Des personnes âgées de plus en plus vulnérables.....	11
➤ Une précarité administrative et numérique encore trop présente	11
2. « Le CPAS de Ganshoren, c'est aussi ça... »	13
3. Le CPAS de Ganshoren, c'est aussi une institution portée par ses 230 travailleurs	17
4. Le CPAS de Ganshoren est dispatché en 3 sites.....	18
5. Le budget 2025, service par service.....	21
5.1. Un plan de recrutement	21
5.2. La Maison de repos Home Heydeken et les flats-services	22
5.3. Le Service d'Aide familiale et Aide-ménagère	25
5.4. Le Service social	28
5.5. Le Service ISP et les articles 60	32
5.6. Le Service ILA (Initiatives Locales d'Accueil)	34
5.7. Logements	37
5.8. La Coordination sociale.....	39
5.9. Le Service Accueil et le Service administratif du social	42
5.10. Espace Publique Numérique	43
5.11. Le Service des Ressources Humaines.....	44
5.12. Le Service communication	47
5.13. Service informatique	49
5.14. Le Service Finances	50
➤ Une augmentation significative des dépenses de personnel : investir dans les équipes	50
➤ Un plan de recrutement raisonné et structurant	51

➤	Des dépenses de fonctionnement maîtrisées malgré des besoins croissants	51
➤	Un volet investissement orienté vers l'avenir	51
➤	Une pression croissante sur les recettes structurelles	52
➤	Anticiper l'impact de la réforme Arizona : un enjeu budgétaire majeur	52
6.	Le Bien-être du personnel	54
7.	Prévention et protection au travail – SIPP	58
8.	Contrôle interne	60
9.	Fonction juridique : un pilier de sécurisation et d'appui stratégique	61
10.	Mise en conformité RGPD	63
11.	Transition écologique « Vers un CPAS durable »	64
12.	Les synergies avec la Commune	66
✓	Lutte contre les violences intrafamiliales (VIF).....	68
✓	Lutte contre le sans-abrisme : une réalité locale grandissante	68
✓	Une logique de réseau et de solidarité locale.....	69
13.	Les principaux éléments budgétaires	70
➤	Pertes de recettes	70
➤	Économies prévues	70
➤	Investissements.....	70
➤	Numérique	71
14.	Chiffres clés du budget 2025.....	72
	Evolution générale du budget.....	72
	Evolution du subside communal.....	73
	Evolution de la charge des emprunts	75
	Evolution de la charge d'endettement.....	75
	Evolution du nombre de RIS	76
	Evolution des dépenses de l'aide sociale	77
	Evolution des rubriques économiques du budget d'exploitation	78
	Evolution du résultat final.....	79
	Dépenses de personnel par service	80
15.	Une gouvernance partagée au service de l'intérêt général.....	81
	Conclusion : un CPAS debout, utile, et digne	82

CPAS de Ganshoren

Note de politique générale 2025



Préambule Mot de la Présidente

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

La présente note de politique générale pour 2025 fixe les priorités d'action, les projets à mener et les moyens mobilisés pour répondre à la fois aux urgences sociales et aux transformations de fond. Elle repose sur une analyse fine du terrain, une évaluation rigoureuse des données 2018-2024, ainsi qu'une concertation étroite avec les services. Elle se veut à la fois ambitieuse et réaliste, exigeante et humaine.

L'année 2025 s'ouvre dans un contexte de mutations profondes pour le CPAS de Ganshoren. Loin d'être une simple institution administrative, notre CPAS est un acteur central de la solidarité locale, un pilier du tissu social, de la cohésion, de la lutte contre le non-recours aux droits, et un rempart face aux inégalités croissantes.

Le contexte régional, national et international inflation persistante, crise du logement, précarisation du travail, vieillissement de la population, pressions migratoires complexifie considérablement les demandes sociales. Nos équipes sont confrontées à des situations mêlant isolement, troubles de la santé mentale, violences intrafamiliales, pauvreté énergétique et fracture numérique. Et derrière chaque demande, il y a une personne, une famille, une histoire. Nous ne l'oublions jamais. C'est cette attention portée à la dignité humaine, au parcours de vie, à la souffrance parfois silencieuse, qui guide notre engagement quotidien.

La dotation communale a été réajustée à la suite d'un état des lieux partagé avec les autorités locales, et grâce au travail du Comité de direction, concrétisé dans leur mémorandum. Notre

CPAS était sous-financé, et ses équipes sous-dimensionnées au regard de l'ampleur des missions. Ce réajustement traduit une reconnaissance du travail accompli, et une volonté politique claire de redonner aux services les moyens d'agir. 2025 est donc une année charnière pour consolider notre action et rétablir un fonctionnement optimal.

Après des années de fonctionnement sous tension, porté à bout de bras par des équipes engagées mais épuisées, nous avons posé les bases d'une dynamique nouvelle, tournée vers la stabilité, la structuration et la dignité. Cette note n'est pas un simple inventaire budgétaire. Elle reflète une vision : celle d'un CPAS ancré dans son territoire, attentif à chaque situation individuelle, capable de se réinventer face aux mutations sociales, et déterminé à agir avec humanité, respect et cohérence.

Le renforcement des effectifs en 2025, fruit d'un travail collectif entre la Présidence, la direction générale, les services et la Commune, est une réponse juste et urgente à une surcharge devenue structurelle. C'est aussi un message clair : le travail des équipes est reconnu, et des solutions concrètes sont engagées pour améliorer leurs conditions et renforcer la qualité de l'accompagnement.

Le CPAS de Ganshoren a entamé une réorganisation progressive de ses services, de ses priorités et de ses méthodes de travail. Il ne s'agit pas d'une réforme isolée, mais d'un repositionnement stratégique de l'ensemble de notre action sociale. Nos interventions ont été repensées pour mieux répondre aux besoins réels des bénéficiaires, qu'il s'agisse d'aides financières, d'accompagnement psychosocial, de médiation de dettes, ou d'accès au logement, à la santé et aux droits fondamentaux. L'objectif est clair : renforcer l'impact de chaque action, fluidifier les parcours d'aide, et offrir une meilleure lisibilité de notre offre sociale.

Cette transformation repose également sur une réflexion interne : amélioration de l'organisation du travail, renforcement de la transversalité entre services, réduction de la charge administrative et meilleure lisibilité des dispositifs. Elle est menée avec méthode, dans un esprit de dialogue, de responsabilité et de continuité du service public.

Le projet de reconversion du service d'aide-ménagère et la création de l'Espace Solidaire illustrent ce changement de paradigme : passer d'une logique d'aide fragmentée à un accompagnement global, construit avec les bénéficiaires, articulé aux réalités de terrain, et respectueux de leur autonomie. La fin de la distribution classique des colis alimentaires en 2024 s'est ainsi accompagnée d'un système plus souple de chèques d'urgence et d'un partenariat renforcé avec LOJEGA et le Contrat de Quartier Durable. Il ne s'agit pas de faire moins, mais de faire mieux, avec une approche plus adaptée et plus efficace.

Le CPAS de Ganshoren, en 2025, c'est aussi un soutien direct à plus de 1 500 personnes chaque mois ; une présence active dans les quartiers, auprès des familles monoparentales, des jeunes

en transition, des aînés, des personnes migrantes ou en situation de handicap ; c'est une attention particulière portée à la santé, au logement, à la fracture numérique, à la prévention et à la qualité de vie au travail des collaborateurs.

L'avenir s'annonce complexe. Nous faisons face à une équation budgétaire à plusieurs inconnues : réformes annoncées, incertitudes sur les subsides, évolution du coût de la vie, hausse des bénéficiaires... En particulier, la réforme sur la limitation des allocations de chômage qui représente un enjeu majeur pour notre institution, tant sur le plan financier que le plan humain. Ces différents facteurs exigent de nous rigueur, vision stratégique et adaptation. Mais nous relevons ce défi avec responsabilité et conviction, avec l'objectif constant d'aider les citoyens du mieux que nous pouvons.

Cette note est une feuille de route, mais surtout une promesse : celle d'un service public renforcé, aligné sur les besoins réels des Ganshorenoises et Ganshorenois, qui continue d'innover, de s'adapter, et de porter une politique sociale ambitieuse, inclusive, intergénérationnelle et profondément humaine.

Je tiens à saluer l'engagement exemplaire du Secrétaire général, du Directeur financier, de la Directrice des ressources humaines, l'ensemble des membres du CODIR, toutes nos équipes, qui assurent chaque jour un accompagnement digne et de qualité. Ma reconnaissance va également à nos partenaires de terrain, aux associations, aux professionnels de santé, aux acteurs institutionnels qui, avec nous, forment un maillage solidaire. Enfin, je remercie notre Bourgmestre Jean-Paul Van Laethem et le Collège communal pour la qualité du dialogue et le soutien exprimé dans cette phase de transition essentielle.

Nous avons encore du chemin à parcourir. Mais avec les forces vives de notre institution, les ajustements engagés, et la confiance partagée entre les acteurs politiques et administratifs, nous abordons l'avenir avec lucidité, courage et détermination.

1. Contexte socio-démographique et constats territoriaux

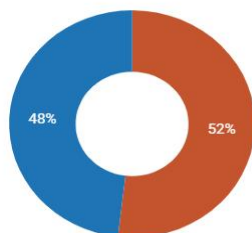
1.1 Contexte général : évolution de la population ganshorenoise



GANSHOREN
25.564 habitant.e.s en 2024
25.680 habitant.e.s (1/1/2025)
Superficie : 2,44km²
Habitants/km² : 10.524 habitants/km²

12.309

Hommes

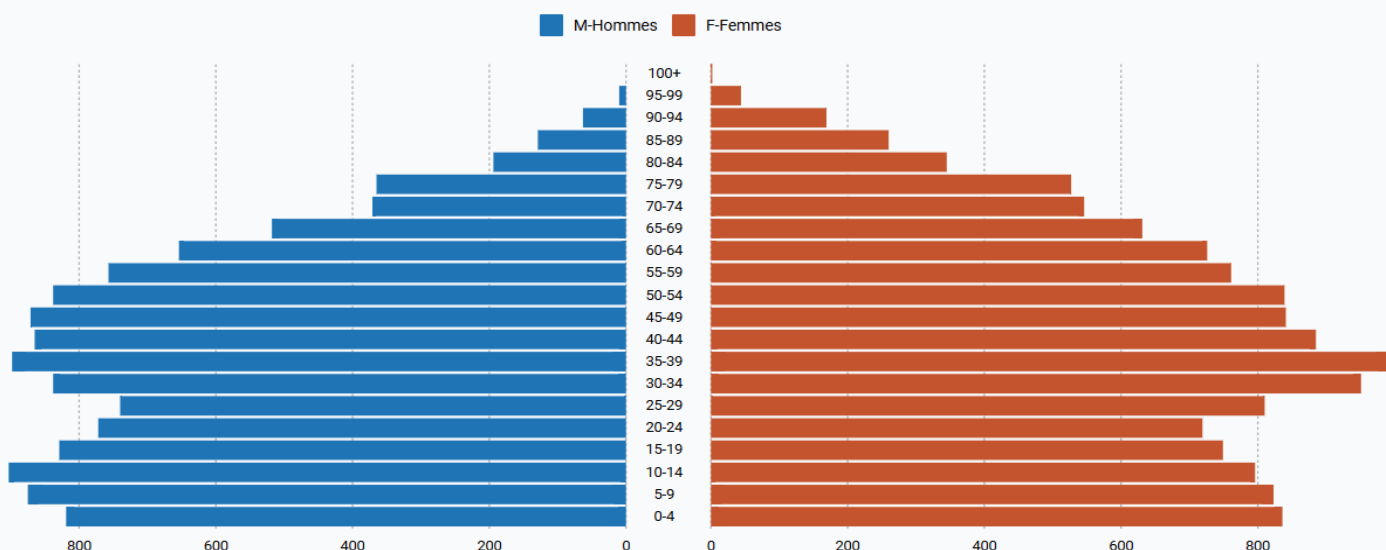


13.255

Femmes

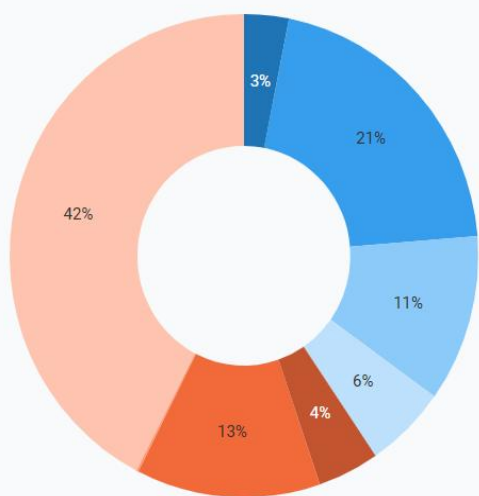


Pyramide d'âges





Types de ménage

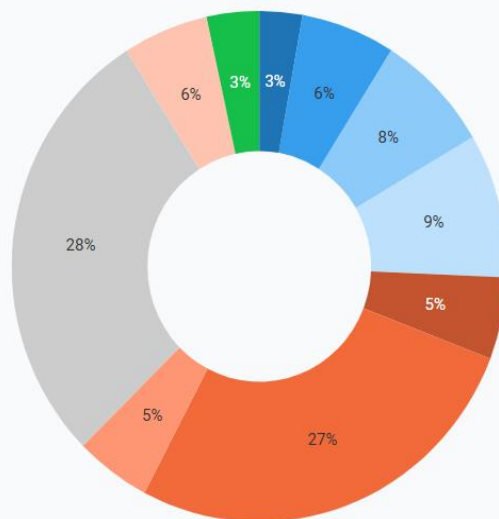


■ Autres types de ménages ■ Couples mariés avec enfant(s)
■ Couples mariés sans enfant ■ Couples non-mariés avec enfant(s)
■ Couples non-mariés sans enfant ■ Familles monoparentales ■ Ménages collectifs



Principales nationalités étrangères

■ Autres pays d'Europe ■ Espagne ■ France ■ Maroc ■ Pologne
■ Roumanie ■ Ukraine ■ Autres ■ Italie ■ Portugal



Population au 1 ^{er} janvier	2017	2024
Population totale (nombre d'habitants)	24.596	25.564
Densité de population (nombre d'habitants par km ²)	10.090	10.487
Nombre d'hommes pour 100 femmes ¹	89	93

Population par groupe d'âge au 1 ^{er} janvier (%)	2017	2024
Les moins de 18 ans	23,3	23,6
Les 18-64 ans	59	60,1
Les 65 ans et plus	17,7	16,3

Âge moyen de la population au 1 ^{er} janvier	2017	2024
Âge moyen des hommes	37,5	37,7
Âge moyen des femmes	41,9	41
Âge moyen de la population totale	39,8	39,4

Ménages privés au 1 ^{er} janvier	2017	2024
Nombre total de ménages privés	11.197	11.311
Taille moyenne des ménages privés	2,2	2,2
Part des isolés dans le total des ménages privés (%)	43,2	42,5
Part des ménages monoparentaux dans le total des ménages privés (%)	12,5	12,7

1.2 Les constats

➤ Une commune à la fois jeune et vieillissante

Au 1er janvier 2024, la commune de Ganshoren comptait 25.564 habitants. Bien que de petite taille (2,4 km²), elle est densément peuplée (10 487 habitants/km²) et présente une structure démographique singulière avec une **double surreprésentation** : celle des **jeunes de moins de 18 ans** (23,6 %) et des **personnes âgées de 65 ans et plus** (16,3 %), contre respectivement 22,94 % et 13,1 % pour la moyenne régionale. L'âge moyen (39,4 ans) y est supérieur à celui de la Région (37,5).

Cette configuration accentue les besoins croisés en **accompagnement de l'enfance**, en **accueil extra-scolaire**, en **infrastructures jeunesse**, mais aussi en **aide aux aînés**, **accompagnement à domicile** et **solutions de logement adaptées**.

➤ Une précarisation croissante malgré un profil historiquement de classe moyenne

Bien que le revenu médian des habitants de Ganshoren demeure légèrement supérieur à celui de la Région bruxelloise, la commune connaît une **forme d'appauvrissement progressif**, à la fois **relatif** (réduction de l'écart avec la moyenne régionale) et **absolu** (diminution du revenu moyen dans la majorité des quartiers).

La part de la population âgée de 18 à 64 ans percevant une allocation sociale (chômage, invalidité, handicap) est supérieure à la moyenne régionale. Près de **21 % des naissances** ont lieu dans des ménages sans revenu du travail, et **plus d'un quart** des habitants a droit à **l'intervention majorée en soins de santé** (près d'1 sur 3 pour les jeunes de moins de 18 ans).

Les ménages monoparentaux sont également supérieurs à la moyenne régionale et représentent 12,7% des ménages.

Ces chiffres révèlent une **vulnérabilité sociale croissante**, notamment dans certains quartiers comme les Villas de Ganshoren ou Heideken, où le parc de logements sociaux concentre les publics les plus fragiles.

➤ Un logement social structurant mais insuffisant

Avec **12 logements sociaux pour 100 ménages**, Ganshoren dépasse la moyenne régionale (7/100) et se distingue par la présence de grands ensembles tels que les Villas de Ganshoren ou la cité Heideken. Toutefois, **la demande reste forte** : **7 % des ménages** sont inscrits en attente d'un logement social en RBC.

En parallèle, les **formes alternatives de logements sociaux** (AIS, logements à finalité sociale privés ou associatifs) sont **faiblement développées** dans la commune, créant un déséquilibre entre l'offre et la diversité des besoins. L'**augmentation des prix immobiliers**, bien que moins rapide qu'ailleurs, accroît la pression sur les familles modestes.

Le CPAS doit donc maintenir une vigilance renforcée sur le **soutien locatif**, l'**aide à l'installation**, et l'**accompagnement social dans les logements sociaux**.

➤ **Une demande sociale renforcée chez les publics jeunes et les familles nombreuses**

Entre 2011 et 2021, le nombre d'enfants de 3 à 17 ans a fortement augmenté (+30 % pour les 6–11 ans et les 12–17 ans). En parallèle, les **familles nombreuses** (5 personnes et +) sont en nette progression, tandis que la taille moyenne des ménages à Ganshoren (2,22) est plus élevée que dans la Région.

Or, la commune se caractérise par un **taux de couverture en milieux d'accueil faible** : seulement **37 % des enfants de moins de 3 ans** disposent d'une place, et seulement **27 %** dans une structure à tarif social.

Cette évolution exige un **renforcement des services à la parentalité**, de l'**aide aux mères isolées**, et un **déploiement de projets de soutien à la jeunesse et à la petite enfance**, en partenariat avec les structures associatives et scolaires.

➤ **Des personnes âgées de plus en plus vulnérables**

Les seniors restent nombreux, avec une **progression du taux de GRAPA** (revenu garanti aux personnes âgées). Pourtant, Ganshoren est **la deuxième commune la moins équipée en lits de maison de repos par habitant âgé**. Cela renforce la pression sur le **CPAS pour assurer le maintien à domicile**, le **soutien aux aidants**, et la **lutte contre l'isolement**.

Le Home Heydeken affiche un taux d'occupation de 98 %, illustrant le besoin d'investissements dans des structures adaptées, y compris les **flats services**, et d'un accompagnement médico-social renforcé.

➤ **Une précarité administrative et numérique encore trop présente**

Malgré un taux de chômage inférieur à la moyenne régionale (15 %), les **inégalités de genre** et l'**exclusion des publics faiblement qualifiés** restent fortes. Les métiers exercés sont concentrés dans les secteurs peu valorisés (santé, action sociale, services de soutien).

En 2021, 84 personnes ont eu recours à l'aide médicale urgente (AMU) à Ganshoren, représentant 0,3 % de la population. Ce chiffre, en apparence limité, reflète néanmoins la présence discrète mais bien réelle de personnes sans titre de séjour sur le territoire

communal. En 2024, **1 415 demandes liées à l'AMU** ont été enregistrées, témoignant d'une **augmentation marquée des situations d'exclusion sanitaire et sociale**. Cette évolution met en évidence la complexité croissante des parcours de soin pour les publics précaires, souvent confrontés à des **barrières administratives, linguistiques, juridiques, sociales et numériques**. Au-delà de la seule dimension médicale, ces situations révèlent des trajectoires de vie marquées par l'isolement, la précarité, et le non-recours aux droits. Dans ce contexte, le rôle du CPAS est crucial pour assurer un **accès effectif aux soins essentiels**, garantir un **accompagnement humain** et coordonner les relais vers les structures partenaires, notamment les services de santé, les associations de terrain et les dispositifs d'accueil.

2. « Le CPAS de Ganshoren, c'est aussi ça... »

Quelques données chiffrées détaillées sur les demandes traitées

Derrière chaque dossier, chaque projet, chaque orientation stratégique, chaque ligne budgétaire, il y a des actes concrets, des visages, des histoires. Notre CPAS, loin d'être une simple structure administrative, est un acteur de terrain engagé au quotidien aux côtés des Ganshorenois les plus fragilisés. En 2024, nos équipes ont poursuivi leur mission avec ténacité, humanité et professionnalisme, dans un contexte social toujours plus exigeant. Voici, en quelques chiffres, un aperçu de l'ampleur du travail accompli cette année : une solidarité à l'œuvre, souvent discrète, mais toujours déterminante.



- **3.847 demandes** ont été traitées en 2024 par le Comité Spécial du Service Social, soit **une moyenne de 80 dossiers par séance**.
- **427 nouveaux dossiers RIS** et **71 nouveaux dossiers équivalents** ont été ouverts, traduisant un recours accru à l'aide sociale.
- **1415 demandes d'aide médicale urgente** ont été enregistrées, signalant une précarisation croissante des publics.
- **160 bénéficiaires** ont été accompagnés à domicile par les aides-familiales et aide-ménagères, soit **plus de 18.000 heures prestées**.
- Le service ISP a accompagné **687 personnes**, dont **186 étudiants**, avec un total de **24 travailleurs sous contrat article 60**.
- **36 recrutements** ont été réalisés (dont 24 sous article 60), tandis que **41 départs** ont été enregistrés.
- Le **taux d'absentéisme global** s'élève à **10,15 %**, hors maladies de longue durée.
- Le Home Heydeken a accueilli **34 nouveaux résidents** pour **32 décès**, avec un taux d'occupation moyen de **96 %**.
- La Résidence-Services Paul Fontaine a logé **16 personnes en continu**, avec **4 admissions** et **2 transferts vers le Home**.
- **5 logements ILA** ont hébergé jusqu'à **17 personnes** par mois, dans le cadre de l'accueil de demandeurs d'asile ou de réfugiés.
- **85 permanences numériques** ont été assurées dans le cadre du projet « Tous connectés », touchant directement **plusieurs centaines de citoyens**.

- **Une aide alimentaire repensée** : fin de l'épicerie sociale en 2024, lancement du projet de **Café solidaire** dès 2025, en partenariat avec Lojega.
- **Plus de 1.000 heures de réunions de concertation** du service d'aide familiale ont été consacrées à la santé mentale, aux familles monoparentales, aux aînés et aux jeunes.
- **Un chantier de rénovation majeur** au Home Heydeken a été lancé, pour un budget de **1.533.963,82 €**, avec un **subside Iriscare de 759.312 €**.
- **99 réunions** ont été tenues en 2024 par les instances du CPAS (CAS, CSSS, Comité de base, CPPT, etc.), preuve d'un fonctionnement démocratique soutenu.

Évolution fréquentation et aides octroyées (2020-2024)

Année	Demandes CSSS	Moyenne RIS	Moyenne TLEQ	Total aides	Bénéficiaires ISP
2020	3200	410	65	750	580
2021	3350	450	80	820	600
2022	3500	470	90	860	620
2023	3700	490	98	900	640
2024	3847	496	102	915	687

Tableaux : nombre total de bénéficiaires du RIS et des TLEQ (aides équivalentes au RIS) 2018-2024

2018	JAN.	FEV.	MAR.	AVR.	MAI.	JUI.	JUILL.	AOUT.	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
TLRIS	271	274	286	284	288	282	276	269	283	291	291	283
TLEQ	43	43	40	43	43	38	38	36	36	36	34	36

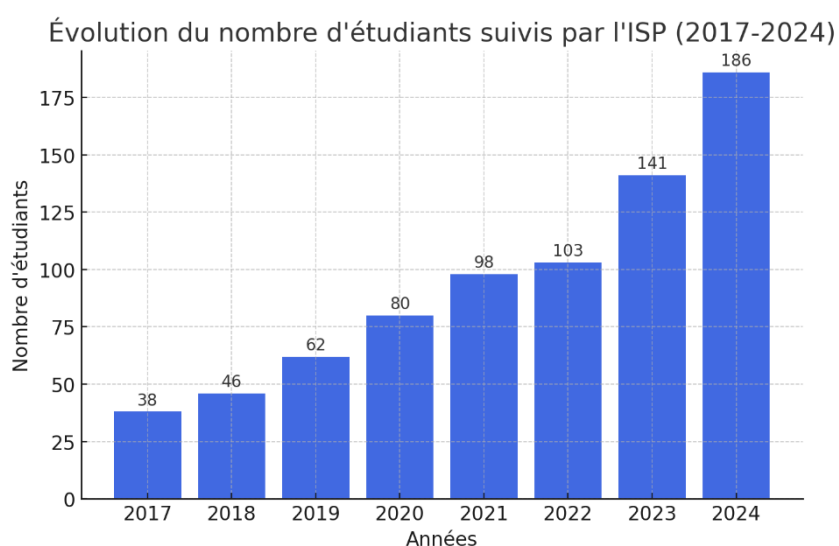
2024	JAN.	FEV.	MAR.	AVR.	MAI.	JUI.	JUILL.	AOUT.	SEPT.	OCT.	NOV.	DEC.
TLRIS	496	506	505	498	506	498	473	467	499	510	504	493
TLEQ	102	99	101	92	102	105	103	104	104	101	101	107

Tableau : Évolution du nombre de travailleurs en emploi d'insertion art.60 entre 2017 et 2024.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Employés	8	5	8	5	10	5	4	9
Ouvriers	39	36	20	13	19	11	20	15
TOTAL	47	41	28	18	29	16	24	24

Tableau : Évolution du nombre d'étudiants suivis par l'ISP entre 2017 et 2024.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Etudiants	38	46	62	80	98	103	141	186



En 2024, le service social a également :

- Participé au projet de Contrat de Quartier Durable (CQD) ;
- Organisé des permanences afin de proposer une aide administrative dans l'introduction de demandes de reconnaissance pour personnes handicapées, tout comme pour des demandes d'introduction à la GRAPA ;
- Poursuivi le projet de guichet social mobile pour répondre aux questions des gansharenois ;

- Mis en avant le système de tarif social pour les bénéficiaires ;
- Participé à la séance d'information des citoyens relative à la déclaration fiscale dans le hall des sports de Ganshoren, en collaboration avec la commune ;
- Lancé son initiative de lutte contre la fracture numérique ;
- Partagé du contenu (web/brochures) lié à Bruxelles Logement ;
- Déployé ses **plan canicule** et **plan hiver** annuels ;
- Organisé des entretiens individuels pour des demandes d'allocations d'études, dans le cadre du projet de lutte contre la fracture numérique ;
- Participé au marché annuel ;
- Communiqué à propos de fraudes téléphoniques en lien avec le CPAS ;
- Organisé des réunions mensuelles menées par notre coordinatrice sociale, afin de renforcer les liens entre le réseau associatif ganshorenois et les assistants sociaux.

3. Le CPAS de Ganshoren, c'est aussi une institution portée par ses 230 travailleurs



Le CPAS de Ganshoren, c'est une institution publique ancrée dans la proximité, mais aussi un employeur significatif, qui mobilise **230 agents** au service de la solidarité. Au 1er janvier 2024, l'équipe se composait de **177 femmes (77 %)** et **53 hommes (23 %)**, couvrant un large éventail de métiers : assistants sociaux, aides-familiales, aide-ménagères, personnel soignant, techniciens, agents administratifs, coordinateurs, cadres...

Cette équipe est marquée par une grande diversité d'âges : **plus de 51 %** des collaborateurs ont **plus de 45 ans**, et près de **23 %** ont plus de 55 ans, ce qui souligne l'enjeu de transmission et de renouvellement. En 2024, **36 nouvelles personnes ont été recrutées**, dont **24 dans le cadre de l'article 60**, et **41 départs** ont été enregistrés. Le CPAS compte également **6 employés** et **25 ouvriers** sous contrat article 60, contribuant à l'insertion socioprofessionnelle de nombreux Gansharenois.

Le **taux d'absentéisme global**, hors maladies de longue durée, s'élève à **10,15 %**, un chiffre qui reflète les réalités du secteur et appelle à une politique de bien-être au travail renforcée. En ce sens, des démarches concrètes ont été engagées pour prévenir les risques professionnels, favoriser la santé mentale et physique des agents, et accompagner les retours au travail après une absence prolongée.

En 2024, plusieurs formations ont été organisées, parmi lesquelles **13 sessions sur le respect au travail**, des modules en **secourisme, gestion des conflits, santé mentale, hygiène, communication bienveillante, et sécurité incendie**. Au total, les aide-familiales ont suivi **221 heures de formation**, et les aide-ménagères **218,5 heures**. Ces investissements reflètent la volonté du CPAS de valoriser ses équipes, de leur offrir des outils concrets pour répondre aux défis du terrain, et de garantir une action sociale de qualité.

4. Le CPAS de Ganshoren est dispatché en 3 sites

Le CPAS de Ganshoren, ce n'est pas un seul lieu. C'est une institution de terrain, présente à travers trois implantations réparties dans la commune, qui structurent l'ensemble de ses services et favorisent l'accessibilité aux citoyens.

1. Le site social

C'est le cœur opérationnel du CPAS. Il regroupe :

- le **Service social général**,
- le **Service d'aide à domicile** (aides-familiales et aide-ménagères),
- les permanences sociales,
- les guichets d'accueil.
- **Communication, Informatique et Coordination sociale**,

Ce site accueille les bénéficiaires du lundi au vendredi de 8h30 à 12h30 et de 13h00 à 16h30. C'est là que se traitent la majorité des demandes d'aides, que se tiennent les rendez-vous avec les assistants sociaux, et que s'organise le lien de proximité avec la population.

Le comité spécial se déroule également dans ce bâtiment.

📍 **Adresse** : Avenue Charles-Quint, 30-32 – 1083 Ganshoren

☎ **Tél.** : 02/436.63.63

✉ **Mail** : info@cpasgan.irisnet.be

🕒 **Horaires** : du lundi au vendredi, de 08h30 à 12h30 et de 13h00 à 16h30

Ce site regroupe le **service social général**, les **permanences d'accueil**, les **aides sociales complémentaires**, la **coordination sociale**, le **service d'aide familiale et aide-ménagère**, ainsi que le **service ISP**, **Communication, Informatique et Coordination sociale**, et le **référént numérique**.

Il constitue le cœur opérationnel de l'accompagnement social, en lien direct avec la population ganshorenoise. C'est aussi l'endroit où se réalisent les permanences numériques, les guichets mobiles, et plusieurs ateliers collectifs.

2. Le Home Heydeken et la Résidence-services Paul Fontaine

Ce site regroupe deux dispositifs essentiels pour les aînés de la commune :

- le **Home Heydeken**, maison de repos et de soins (MRPA/MRS),
- les **flats-services Paul Fontaine**, à destination de personnes âgées autonomes.

Les services assurent à la fois l'hébergement, les soins, l'accompagnement quotidien, les repas, les animations, et les interventions d'urgence si nécessaire. Ce site fonctionne du lundi au vendredi de 8h30 à 16h.

📍 **Adresse** : Avenue de la Réforme, 63 – 1083 Ganshoren

☎ **Tél.** : 02/600.19.00

✉ **Mails** :

- homeheydeken@cpasgan.irisnet.be
- residenceservices@cpasgan.irisnet.be

Ce site regroupe :

- le **Home Heydeken**, maison de repos et de soins (MRPA/MRS),
- la **Résidence-Services Paul Fontaine**, destinée aux aînés autonomes.

C'est un lieu de vie à part entière, qui combine hébergement, soins, activités, accompagnement psycho-social et restauration. Il incarne la mission du CPAS en matière de **soutien à la vieillesse**, de **prévention de l'isolement** et de **respect de la dignité des résidents**.

C'est également là que se tiennent les séances du Conseil de l'Action Sociale (CAS), les réunions du bureau permanent.

3. Le siège administratif

C'est le centre de pilotage stratégique du CPAS. Il héberge :

- la **Présidence** et la **Direction générale**, Le Directeur Financier, La Directrice des Ressources Humaines
- les services **RH, Finances**, Recettes, Juriste,
- ainsi que les bureaux du personnel administratif transversal.

Ce site joue un rôle clé dans la gouvernance, la planification, le suivi budgétaire, la coordination entre les services, les réunions stratégiques, et les principales concertations internes.

📍 **Adresse** : Avenue Van Overbeke, 163 – 1083 Ganshoren

☎ **Tél.** : 02/436.63.64

✉ **Mail** : info@cpasgan.irisnet.be

Ensemble, ces trois implantations forment un maillage cohérent et complémentaire, qui permet d'assurer à la fois un **ancrage local**, une **proximité de service**, et une **gestion centralisée efficace**. En 2025, la lisibilité de cette organisation sera renforcée à travers de nouveaux outils de communication interne, un accueil repensé, et un dialogue constant entre les équipes des différents sites.

5. Le budget 2025, service par service



5.1. Un plan de recrutement

L'institution a été confrontée ces dernières années à une fragilité de ses équipes : surcharge chronique de travail, absences non remplacées, difficulté à recruter dans certains secteurs, essoufflement humain et perte de sens. Cette situation ne permettait plus d'assurer un accompagnement de qualité et de répondre aux obligations réglementaires et humaines.

Le plan de renforcement du personnel prévu au budget 2025 est l'aboutissement d'un long travail de concertation. Il a abouti sur les engagements suivants :

- 1 AS en chef service social
- 1 AS en chef ISP
- ½ ETP accueil
- 1 responsable accueil/secrétariat
- 1 ETP niveau A RH
- 1 ETP niveau B RH
- ½ ETP ILA

Ce plan est **essentiel pour rattraper le retard accumulé**, assurer une gouvernance interne efficace, et permettre aux équipes de travailler dans des conditions plus dignes et plus stables. Il s'accompagne également de la mise en œuvre d'un **plan de formation ambitieux**, de la **création d'un intranet collaboratif** pour améliorer la communication interne, ainsi que de la mise en place d'un **plan d'action pour le bien-être du personnel**.

5.2. La Maison de repos Home Heydeken et les flats-services



Le vieillissement croissant de la population ganshorenoise et l'évolution des profils de dépendance appellent une réponse publique structurée, humaine et accessible. Le CPAS de Ganshoren porte cette ambition à travers deux dispositifs centraux : le **Home Heydeken**, maison de repos et de soins (MRPA/MRS), et la **résidence-services Paul Fontaine**, à destination de personnes âgées autonomes. Ces deux structures s'inscrivent au cœur de la politique de maintien de la dignité, de l'autonomie et du lien social des aînés de la commune.

L'année 2025 constituera une étape charnière pour le Home Heydeken. Elle verra l'achèvement d'un **chantier de rénovation majeur** entamé en 2024 dans le cadre du projet de rénovation de la maison de repos. Ce projet d'envergure prévoit la création de **36 chambres individuelles** avec sanitaires complets (douche et toilette), conformes aux **normes MRS**, réparties sur deux phases :

- La première phase, finalisée début 2025, a permis la rénovation du rez-de-chaussée et du 1er étage, avec le **transfert des résidents du 2e étage**.
- La seconde phase, prévue au courant de l'année, concerne la **rénovation des 2e et 3e étages** et s'achèvera à l'automne 2025.

L'investissement global atteint **1.533.963,82 € TVAC**, dont **759.312 €** financés par **Iriscare**, ce qui permet au CPAS de répondre de manière anticipée à l'entrée en vigueur des nouvelles normes d'agrément fixées par la COCOM (1er septembre 2024).

Au 15 juillet 2025, le taux d'occupation du Home s'élève à **98 %** (100 résidents sur 102), soulignant la nécessité de maintenir une capacité d'accueil publique, qualitative et accessible. Parmi les personnes accueillies en 2024, **34 nouvelles admissions** ont été enregistrées : 10 entre 60 et 80 ans, 14 entre 80 et 90 ans, et 10 entre 90 et 100 ans. **Entre 20 et 25 % des résidents bénéficient d'une aide sociale du CPAS** pour financer leurs frais de séjour, confirmant le rôle de rempart social que joue l'institution face à la dépendance.

En 2025, le CPAS devra également gérer une **transition managériale importante**, avec le **départ à la pension de la directrice actuelle** du Home et des flats-services. Une **procédure de recrutement sera lancée dès septembre 2025** afin d'assurer une passation fluide et structurée, garantissant la continuité des pratiques de gestion, l'encadrement des équipes et la mise en œuvre du projet d'institution.

Parallèlement, la **fonction de coordinatrice de soins**, pourtant inscrite au cadre, **reste vacante** à ce jour. Malgré plusieurs tentatives de recrutement, aucune candidature n'a encore permis de pourvoir durablement ce poste-clé. Cette difficulté s'inscrit dans un contexte général de pénurie de profils qualifiés dans le secteur des soins résidentiels. Le CPAS poursuivra ses efforts pour **attirer une professionnelle expérimentée**, en renforçant sa stratégie RH, afin de garantir une coordination clinique efficace entre les équipes soignantes, le médecin coordinateur, les infirmier·e·s et la direction.

Si le cadre du personnel reste globalement inchangé en 2025, l'enjeu portera sur le **remplissage effectif des postes vacants** et sur la **stabilisation des équipes**, dans un secteur soumis à forte tension. La continuité des soins et la qualité de l'accompagnement restent des priorités absolues, dans un cadre budgétaire maîtrisé.

Le **programme d'animation du Home** restera un axe central du projet de vie institutionnel : brunchs, ateliers esthétiques, yoga, sorties, chorale en partenariat avec La Monnaie, fêtes thématiques, goûters d'anniversaire... L'ensemble des activités sont pensées dans une logique de stimulation cognitive, de plaisir partagé et de renforcement du sentiment d'appartenance. L'objectif est d'offrir un **cadre de vie vivant et ouvert**, où chaque résident est acteur à part entière.

La **résidence-services Paul Fontaine**, quant à elle, accueille 20 locataires âgés entre 60 et 99 ans, dont une majorité de femmes. Les services de repas et de nettoyage, assurés par les équipes du Home, permettent de soutenir le maintien à domicile tout en assurant une sécurité au quotidien. Les résidents participent également aux activités collectives, tout en développant leurs propres dynamiques : brunchs, yoga, anniversaires... Un **Conseil des résidents** se réunit tous les trimestres, garantissant un dialogue régulier et structuré avec l'administration. La **cafétéria**, ouverte chaque après-midi, contribue à faire de la résidence un espace de socialisation et de proximité.

Enfin, l'année 2024 a permis de confirmer l'utilité et la demande croissante en matière d'**inclusion numérique**. Huit permanences ont été organisées aux flats à l'automne, accompagnées de huit formations dispensées en décembre (quatre au Home, quatre aux flats), en partenariat avec l'ASBL Fobagra. Ces initiatives ont permis à plusieurs résidents d'être accompagnés sur l'usage d'Itsme, des services bancaires en ligne ou encore des outils bureautiques de base. Le CPAS intégrera dans ses perspectives 2025 la **pérennisation de ce**

dispositif, en lien avec son Espace Public Numérique (EPN), afin de faire du numérique un levier d'autonomie et d'accès aux droits.



TABLEAU : Évolution de l'occupation.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
JANVIER	144	137	133	129	116	118	114/28	99
FEVRIER	144	134	136	130	116	120	114	101
MARS	147	130	134	129	120	125	117	100
AVRIL	150	129	133	117	119	122	120	101
MAI	146	128	131	114	117	122	116	102
JUIN	142	128	129	116	117	121	101/23	100
JUILLET	140	132	129	121	118	121	108	98
AOÛT	144	134	130	134	120	121	115	96
SEPTEMBRE	141	134	131	119	124	120	112	99
OCTOBRE	146	129	131	118	122	117	102	101
NOVEMBRE	142	129	126	117	124	121	105	99
DÉCEMBRE	139	128	128	113	122	115	105/22	95

Entre 20 et 25% des occupants bénéficient d'une aide sociale pour le paiement des frais d'hébergement.



Sur les 20 appartements que compte la résidence :

Tableau : Occupation en 2024 : Répartition selon l'âge et le sexe.

	Hommes	Femmes	TOTAL
- de 60 ans	0	0	0
60 - 80 ans	2	6	8
80 – 90 ans	3	6	9
90 – 100 ans	0	3	3
+ 100 ans	0	0	0

5.3. Le Service d'Aide familiale et Aide-ménagère



Le maintien à domicile constitue un des piliers de l'action sociale du CPAS de Ganshoren. Face au vieillissement de la population, à la fragilité croissante de certains publics, à la saturation partielle des structures d'hébergement et au souhait de nombreux citoyens de vieillir chez eux, le **Service d'Aide à domicile** joue un rôle fondamental. Il combine accompagnement humain, soutien quotidien, présence rassurante et lien social.

En 2024, l'équipe comptait **13 aide-ménagères** (dont 5 en maladie de longue durée) et **13 aides-familiales** (dont 3 en maladie de longue durée). Elles ont respectivement soutenu **128 et 114 bénéficiaires**, pour un total de **8.125 heures prestées en aide-ménagère** et **10.031 heures en aide-familiale** (en légère baisse par rapport à 2023).

Le service est également encadré par **4 membres administratifs** : une coordinatrice, deux assistantes sociales et une employée administrative. Enrichi par la présence de **sept stagiaires** répartis tout au long de l'année, il contribue également à la formation et à la relève dans le secteur.

Parmi les actions transversales portées par le service, on peut citer :

- L'organisation de **permanences sociales hebdomadaires**
- Le **soutien ponctuel aux services du CPAS** (service social général, Home Heydeken)
- La **mise en place d'un plan chaleur**, destiné à protéger les agents et les bénéficiaires lors des épisodes caniculaires

Le service a soutenu **160 bénéficiaires représentant 208 personnes**. On note une **augmentation des situations complexes**, notamment en lien avec des troubles psychiques, nécessitant plus de coordination, de suivi et d'écoute. En 2024, sur **56 nouvelles demandes enregistrées, 39 ont été concrétisées**, les autres faisant l'objet d'un suivi régulier, notamment lorsque les personnes ont refusé l'aide mais présentent une vulnérabilité avérée.

La coordination du service repose également sur **un travail interne régulier** : plus de **1.000 heures de réunions d'équipe** ont été organisées en 2024, permettant d'ajuster les suivis, de fluidifier les relais, et d'alléger la charge émotionnelle liée à certains accompagnements. Les formations ont représenté **221 heures pour les aides-familiales** et **218,5 heures pour les aide-**

ménagères, couvrant une grande diversité de thématiques : premiers secours, santé mentale, assuétudes, déontologie, communication bienveillante, fracture numérique...

En 2024, le service comptait **15,55 ETP affectés à l'aide à domicile**, répartis entre **6,8 ETP en aide-ménagères** et **8,75 ETP en aides-familiales**. Cependant, une **analyse détaillée du fonctionnement** et de l'utilisation des **quotas subsidiés par Iriscare** a mis en lumière un déséquilibre préoccupant :

- **9.162 heures prestées en aide-ménagère**, pour un quota subsidié de seulement **2.919 heures**
- **14.295,8 heures prestées en aide-familiale**, pour un quota autorisé de **21.156 heures**

Autrement dit, le service enregistre une **surutilisation coûteuse et non-subsidiée des fonctions aide-ménagère**, alors même que le **quota aide-familiale mieux adapté aux besoins du terrain est sous-utilisé**. Ce constat appelle une réponse structurelle.

Dans un **contexte budgétaire contraint**, marqué par des marges de manœuvre financières réduites, le CPAS a considéré qu'il était **indispensable de repenser et de réévaluer l'organisation du service**, notamment en ce qui concerne le dispositif d'aide-ménagère. L'enjeu est de garantir l'efficacité de l'action publique, d'optimiser l'utilisation des subsides, et d'assurer une répartition cohérente et équitable des ressources humaines.

En réponse, le CPAS a lancé en 2025 un **plan de reconversion progressif et ambitieux** visant à rééquilibrer les missions, optimiser l'utilisation des moyens subsidiés et **adapter le profil du personnel aux réalités de terrain**. Concrètement, **huit aide-ménagères seront accompagnées dès octobre 2025 dans un parcours de formation qualifiante pour devenir aide-familiale**. Ce dispositif prévoit un encadrement complet : alternance théorie/pratique, stage, coaching individuel, suivi RH et immersion progressive dans les nouvelles fonctions.

Durant cette période, le CPAS maintiendra **2 ETP en aide-ménagère**, permettant d'assurer la continuité du service pour les publics présentant une dépendance légère ou des besoins ponctuels. Cette réorientation vise à **mieux répondre aux besoins des bénéficiaires**, notamment en matière d'autonomie, de soins de confort, d'accompagnement global et de prévention de l'isolement.

Ce **plan de reconversion**, construit en collaboration avec les services RH, les équipes de terrain, les partenaires de formation et les autorités subsidiaires, constitue un levier stratégique important pour répondre à quatre défis majeurs :

1. La pénurie de personnel qualifié
2. La rationalisation budgétaire
3. L'adaptation des missions au vieillissement et à la fragilité psychique
4. La valorisation des métiers de l'aide à domicile

En parallèle, le CPAS s'engage à **améliorer les conditions de travail des équipes de terrain**, via un encadrement renforcé, un meilleur outillage, une attention à la mobilité, une supervision régulière et un accès plus large à la formation continue. Le bien-être des agents et la lutte contre l'usure professionnelle constituent des priorités assumées pour assurer la pérennité du service.

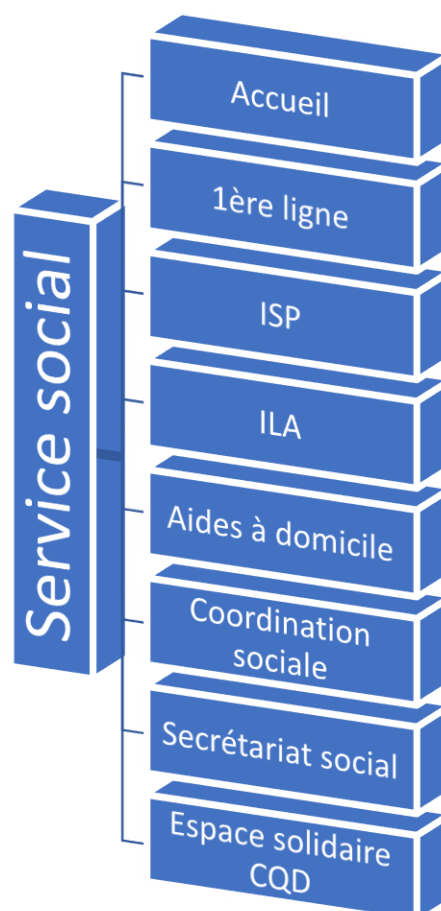
Malgré son efficacité et son ancrage dans les réalités du territoire, le service fait face à **des contraintes budgétaires persistantes**. La montée en intensité des demandes, la complexité croissante des situations et la nécessité d'assurer des interventions humaines et spécialisées appellent **un refinancement structurel**. Il devient urgent d'obtenir **des moyens supplémentaires** pour garantir durablement la qualité, la continuité et l'accessibilité de l'aide à domicile.



5.4. Le Service social



ORGANIGRAMME DU SERVICE SOCIAL



Le service social du CPAS de Ganshoren est le **cœur battant de notre institution**. Il incarne au quotidien les missions fondamentales de l'action sociale publique : **garantir à chacun-e une vie digne, lutter contre les inégalités, faire levier contre l'exclusion, accompagner les transitions de vie, prévenir la désaffiliation et rendre effectifs les droits fondamentaux**.

En 2024, plus de **510 bénéficiaires du revenu d'intégration** ont été suivis, et **680 personnes ont bénéficié d'un accompagnement social actif**. Ces chiffres traduisent une intensité croissante du travail social, d'autant plus marquée que les situations rencontrées sont de plus en plus **complexes, multifactorielles et urgentes**. Santé mentale, perte de logement, isolement, dettes, violences, ruptures familiales : nos équipes sont confrontées à des réalités de terrain qui s'aggravent, dans un contexte de **précarisation généralisée, d'épuisement des dispositifs de soins et d'érosion des solidarités formelles**.

Le service social compte aujourd'hui **neuf assistants sociaux de première ligne**, encadrés par un **directeur de l'Action sociale** et une **assistante sociale en chef**. Afin de mieux structurer le

service et d'assurer un encadrement de proximité renforcé, le CPAS prévoit **le recrutement, en 2025, d'une deuxième assistante sociale en chef**, qui aura pour mission de **coordonner les dossiers, soutenir les équipes, assurer une continuité de l'encadrement méthodologique et harmoniser les pratiques professionnelles**.

L'année 2025 devra également être une **année charnière** en matière d'organisation, avec la préparation de la **réforme Arizona**, prévue au 1er janvier 2026. Une réflexion de fond sera lancée sur **l'évolution du règlement d'aide, la gestion des aides urgentes, la transversalité entre services et les modalités de suivi des dossiers**, dans un souci de cohérence, d'équité et d'efficacité.

➤ **Lutte contre le surendettement et précarité financière**

Face à l'augmentation des situations de surendettement, le CPAS de Ganshoren a renforcé sa stratégie d'accompagnement et de prévention, à travers trois leviers :

- **L'aide généraliste** : chaque assistant social suit la situation de ses bénéficiaires dans la durée, engage des négociations avec les créanciers, demande des plans de paiement et vérifie la légitimité des dettes. Ces actions représentent **10 à 15 % du temps de travail** des équipes.
- **La ventilation du revenu d'intégration** : elle permet de **sécuriser les dépenses essentielles** (loyer, charges, créanciers prioritaires) tout en **responsabilisant les bénéficiaires** dans la gestion de leur budget.
- **Les actions préventives** : depuis 2023, des **exercices budgétaires personnalisés** ont été instaurés, en concertation avec les usagers, pour anticiper les difficultés et mieux orienter les aides.

Le CPAS ne disposant pas d'un service interne de médiation de dettes, une **convention a été signée avec l'ASBL Armée du Salut**, qui s'engage à **recevoir les bénéficiaires dans les 48 heures**. En 2024, **39 personnes ont ainsi été accompagnées**, avec des résultats très encourageants. Ce **partenariat structurant** sera maintenu et renforcé.

➤ **Accompagnement social, santé et urgence climatique**

Le service social a poursuivi ses **plans de prévention canicule et hivernal**, en collaboration avec le **service Prévention de la Commune**. Ces dispositifs permettent :

- **d'identifier les personnes à risque**, notamment les aînés isolés ;
- **de maintenir un lien de proximité** ;
- **et d'agir en cas de besoin urgent** (hydratation, logement temporaire, produits de première nécessité...).

➤ **Publics sans-abri et sans-chez-soi**

La problématique du **sans-abrisme** s'intensifie à Bruxelles et touche désormais toutes les communes. Selon le rapport **Bruss'Help de novembre 2024**, **9 777 personnes sans chez-soi** ont été recensées en Région bruxelloise, soit **+25 % en deux ans**.

Ganshoren n'est pas épargnée. Le déplacement de populations hors du centre-ville, combiné à la crise de l'accueil des demandeurs d'asile, conduit à une **présence croissante de personnes sans hébergement** sur le territoire communal, parfois en situation de **souffrance psychique ou d'addictions**.

Le service social continuera d'**orienter aux mieux vers les solutions d'urgence disponibles** et **travaille à la création d'un partenariat renforcé avec le service Prévention de la Commune**, afin de répondre de manière plus cohérente à cette crise.

➤ **Jeunes, précarité et non-recours**

Les jeunes sont confrontés à des problématiques de plus en plus lourdes : **santé mentale, rupture familiale, décrochage scolaire, consommation ou trafic de drogues, errance...** Les dispositifs classiques d'accompagnement peinent à répondre à leurs besoins. Une évaluation de ces dispositifs sera réalisée afin de les adapter au mieux à la réalité du terrain. Une attention particulière sera apportée au public étudiant.

La lutte contre la pauvreté infantile et la **reproduction intergénérationnelle de la pauvreté** constitue l'un des axes structurants de notre politique. Des mesures ciblées et transversales seront prises tout au long de la législature pour enrayer ces phénomènes.

Le terme « non-recours aux droits » renvoie à toute personne qui ne bénéficie pas d'une offre publique, de droits et de services, à laquelle elle pourrait prétendre. En effet, dans différents domaines de la protection sociale, des ayants droits potentiels à une allocation ou une prestation de services ne sont pas toujours informés de leurs droits, n'ont pas de réflexe d'introduire une demande, ou bien ne savent pas comment faire cette demande. Le CPAS s'engage à **renforcer la lutte contre le non-recours** via :

- une **coordination sociale de proximité** ;
- un **meilleur fléchage vers les partenaires compétents** ;
- des **stratégies d'accroche plus souples et plus mobiles**, au plus près des réalités de terrain.

Pour ce faire, le CPAS mettra en œuvre le principe d'*outreaching*, en étant présent au plus près des citoyens avec un stand au marché annuel et avec un guichet social mobile dans les locaux d'accollage des tours de logements sociaux et à l'espace solidaire de Lojega.

➤ **Personnes sans-papiers et aide médicale urgente**

En 2024, le CPAS a enregistré **1 415 demandes d'aide médicale urgente (AMU)**. Ces situations émanent de **personnes sans droit au séjour**, souvent isolées, précarisées, invisibles pour les institutions classiques.

Le service social joue un rôle de **guichet d'accès humanitaire**, en orientant les usagers vers :

- les **structures d'aide alimentaire et de première nécessité** ;
- les **partenaires associatifs de la commune** ;
- et les dispositifs disponibles, quelle que soit la situation administrative.

➤ **Aides sociales octroyées : diversité, adaptation et équité**

Au-delà du suivi individualisé, le CPAS de Ganshoren accorde une grande diversité d'**aides sociales adaptées** aux réalités des publics :

- **Aides médicales** : consultations, lunettes, prothèses, traitements ;
- **Aides scolaires** : minerval, fournitures, transport, frais d'examen ;
- **Frais de crèche, accueil extrascolaire, garderies** ;
- **Aides sportives** : inscriptions, matériel, stages ;
- **Alimentation des nourrissons** : lait, couches, compléments ;
- **Achat de mobilier de première nécessité** : lits, frigos, cuisinières ;
- **Achat de médicaments non remboursés** ;
- **Aides au logement** : garantie locative, installation, charges ;
- **Aides exceptionnelles** : séparation, décès, hospitalisation, sinistre ;
- **Colis alimentaires et bons**, via les services du CPAS ou les partenaires ;
- **Interventions contre la fracture numérique**.

Lorsque cela est possible, **un remboursement partiel est demandé**, en fonction des capacités contributives du bénéficiaire. Toutes ces aides sont **encadrées par le règlement d'aide sociale** et soumises à **une évaluation rigoureuse des besoins**.

En 2025, l'objectif du CPAS est clair : **renforcer l'accessibilité, la lisibilité, l'équité et l'impact des aides sociales**, tout en assurant une gestion rigoureuse des fonds publics.

5.5. Le Service ISP et les articles 60



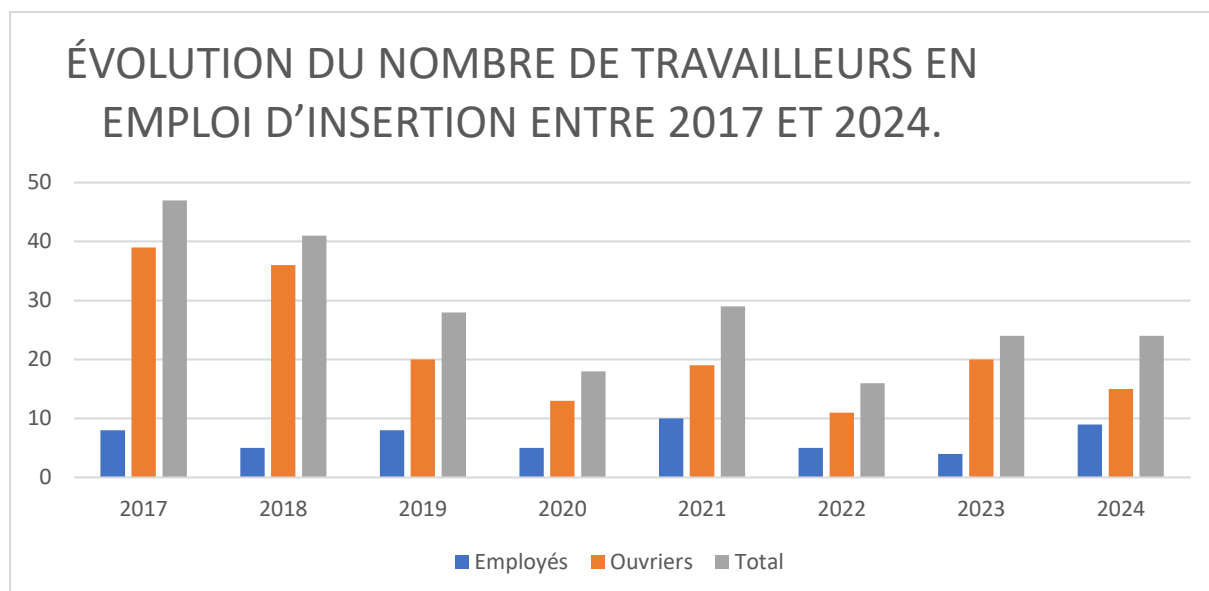
Le service d'insertion socioprofessionnelle (ISP) du CPAS de Ganshoren joue un rôle central dans l'accompagnement des bénéficiaires vers l'autonomie, que ce soit par l'insertion sociale, la formation ou l'emploi. En 2024, le service a suivi en moyenne 300 bénéficiaires actifs, dont plus de 190 jeunes inscrits dans un parcours PIIS étudiant. Ce dispositif permet d'intervenir sur plusieurs aspects essentiels à leur réussite : accompagnement scolaire, soutien au logement, appui administratif, orientation professionnelle, aide matérielle ou encore mise en réseau. Cet accompagnement global est essentiel pour prévenir le décrochage, limiter les ruptures de droits et soutenir de véritables trajectoires d'émancipation.

L'année 2025 marque également une intensification de la politique d'insertion via les articles 60. Le CPAS compte actuellement, 31 postes d'insertion actifs, mobilisés dans des secteurs diversifiés tels que les espaces verts, les crèches, les services communaux, les maisons médicales, les associations ou encore l'Horeca. Ces emplois constituent un levier important pour permettre à des personnes éloignées du marché du travail de se reconstruire, de développer des compétences transférables et de retrouver confiance en elles. L'objectif est d'élargir encore les partenariats avec les structures locales pour accroître la diversité et la pertinence des postes proposés, tout en consolidant les conditions d'encadrement et de suivi.

Afin de garantir la qualité de l'accompagnement, un poste d'assistant-e social-e en chef dédié au service ISP sera créé en 2025. Cette fonction structurante permettra de coordonner l'équipe, d'uniformiser les pratiques, de développer des outils de pilotage plus précis, et de renforcer les synergies avec les autres services du CPAS. Une attention particulière sera portée à la gestion des fins de contrat, à l'évaluation des parcours, ainsi qu'aux possibilités de formation continue pendant les contrats d'insertion (alphabétisation, remises à niveau, stage en entreprise, coaching professionnel...).

Enfin, 2025 sera une année de transition stratégique en vue de l'entrée en vigueur de la réforme « Arizona » dès le 1er janvier 2026. Cette réforme prévoit notamment l'extension du PIIS à l'ensemble des bénéficiaires du revenu d'intégration, y compris les publics aujourd'hui

dispensés. Le CPAS devra également accueillir les personnes exclues du chômage et leur assurer un suivi adapté vers une remise à l'emploi. Cette évolution engendrera une transformation profonde du fonctionnement du service, une adaptation des méthodes d'accompagnement, ainsi qu'une mobilisation accrue des équipes. Le CPAS s'engage à anticiper ces changements avec sérieux, dans un esprit de concertation et de responsabilité, pour garantir un accompagnement juste, respectueux et réellement porteur d'insertion.



5.6 Le Service ILA (Initiatives Locales d'Accueil)



Le CPAS assure depuis plusieurs années la gestion de **logements ILA (Initiatives Locales d'Accueil)** pour demandeurs de protection internationale, dans le cadre d'une convention avec Fedasil. Ce dispositif, bien qu'exigeant en matière de suivi, s'inscrit dans les valeurs fondamentales de solidarité, de respect des droits humains et de cohésion sociale.

En 2024, le CPAS disposait de **5 logements ILA**, répartis sur la commune, permettant **l'accueil de 17 personnes**, dont des familles, des hommes seuls, des femmes isolées, ainsi que des mineurs. Cette répartition a permis de répondre à des situations variées, tout en garantissant un hébergement digne et encadré. Le service a assuré **346 nuitées adultes** et **113 nuitées mineurs** en moyenne mensuelle, avec des pics de saturation à certaines périodes.

L'accompagnement est assuré par une **équipe composée d'un agent à 0,5 ETP**, qui assure le lien entre les bénéficiaires, les services sociaux, les structures scolaires, médicales et administratives. En 2024, le service a permis **un accompagnement global des familles et des personnes isolées**, notamment pour faciliter l'accès à la santé, au logement, à la scolarisation des enfants, aux démarches administratives ou encore à l'apprentissage du français.

Pour l'année 2025, le CPAS **entend maintenir l'ensemble des logements ILA actuellement disponibles**, afin de garantir la continuité de cette mission d'accueil sur le territoire communal. Il s'agira aussi d'**améliorer encore la qualité de l'accompagnement**, notamment en consolidant l'équipe en place, afin d'éviter les situations de surcharge ou d'isolement professionnel. Le CPAS compte **assurer un soutien renforcé dans l'accompagnement des enfants mineurs** (scolarisation, aide aux devoirs, soutien psychologique, lien avec les écoles), ainsi que **dans l'orientation des adultes vers les services compétents** (CPAS, CPMS, AMU, formations, soins, médiation...).

En parallèle, un travail étroit est mené avec **la coordination sociale**, les acteurs du logement, les services de la Commune, les associations spécialisées et les relais citoyens, afin de permettre une inclusion progressive des bénéficiaires dans leur environnement local.

Dans un contexte de saturation des dispositifs fédéraux et de tension sur le logement social, les **logements ILA constituent un levier d'action local essentiel**. Le CPAS de Ganshoren assume pleinement sa part dans cette politique d'accueil et poursuivra en 2025 cette

dynamique, tout en veillant à inscrire chaque accompagnement dans une démarche respectueuse, humaine et réaliste.

Tableau : Initiatives Locales d'Accueil 2024 (Nombre de places occupées – 5 logements)

	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
NPOA	368	322	357	333	351	360	365	369	312	349	340	365
NPOM	124	116	124	78	112	120	124	124	106	124	98	124
NPL	4	26	15	6	31	0	7	3	41	23	120	7
NPS	0	0	0	84	8	0	0	0	28	60	0	0

NPOA : Nombre de places occupées Adultes / NPOM : Nombre de places occupées Mineurs / NPL : Nombre de places libres / NPS : Nombre de places suspendues

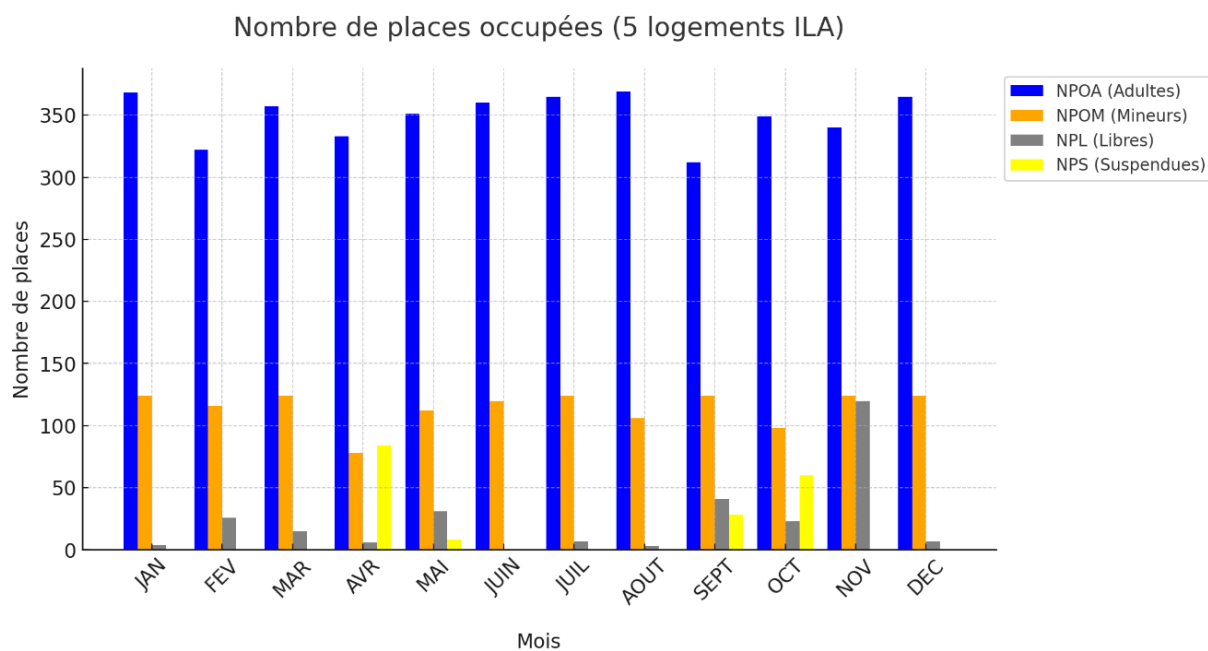
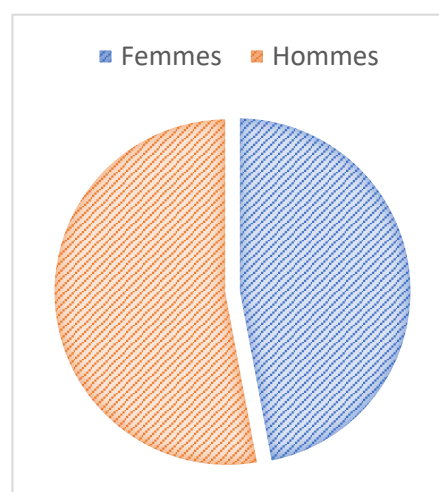


Tableau : Occupation des ILA par tranche d'âge et sexe (2024)

	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC
Adulte (homme)	5	9	5	5	8	5	6	5	8	5	5	7
Adulte (femme)	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	7
Enfant (garçon)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
Enfant (fille)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2

Tableau : profil des bénéficiaires



5.7. Logements



Accès au logement : une priorité face à l'urgence sociale

Le CPAS de Ganshoren agit en 2025 face à la pression croissante sur le marché locatif, à l'augmentation des expulsions, aux situations de rupture familiale, à la précarité résidentielle et aux parcours migratoires instables. Dans ce contexte, garantir un accès digne et durable au logement devient un levier fondamental de lutte contre la pauvreté et contre le non-recours aux droits.

Loin de se limiter à des aides financières, notre politique du logement s'inscrit dans une approche globale, humaine et proactive, alliant solutions d'urgence, accompagnement individualisé, mobilisation partenariale et action préventive.

Le CPAS de Ganshoren mettra en service, dès la fin des travaux de rénovation prévue en octobre 2025, un logement d'urgence situé dans une maison issue de son propre patrimoine. Ce logement permettra de continuer à accueillir temporairement, dans des conditions dignes et sécurisées, des familles ou des personnes seules privées de toit à la suite de circonstances graves : expulsion, incendie, violences intrafamiliales, sortie d'institution sans solution, rupture familiale, etc.

Cette structure offrira un hébergement transitoire, encadré par nos équipes sociales.

Pour les personnes sans domicile stable, le CPAS assure également l'octroi d'une adresse de référence, permettant le maintien d'un ancrage administratif indispensable à l'accès aux droits sociaux : revenu d'intégration, soins de santé, démarches juridiques ou fiscales.

Ce service s'accompagne d'un suivi social régulier, garantissant que cette démarche s'inscrive dans un véritable parcours d'insertion. En 2024, plusieurs dizaines de personnes ont pu maintenir leurs droits grâce à ce dispositif, que nous continuerons à développer en 2025, tout en accompagnant les personnes vers une stabilité résidentielle.

Dans le cadre du partenariat établi avec la société de logements publics LOJEGA, le CPAS a pu obtenir cinq dérogations exceptionnelles à la grille de priorité. Celles-ci ont permis à des bénéficiaires confrontés à des situations d'urgence d'accéder à un logement social, sur base d'un rapport de l'assistant social référent et d'une décision du Comité spécial.

Ce partenariat, fondé sur la concertation et la confiance mutuelle, sera renforcé en 2025. Il témoigne de l'importance d'un dialogue institutionnel au service de l'intérêt général et de la nécessité de donner une voix aux situations sociales complexes qui échappent aux filtres administratifs classiques.

Au-delà de l'urgence, le CPAS poursuit en 2025 une politique d'accompagnement actif vers un logement pérenne. Cette stratégie se traduit notamment par le renforcement des orientations vers les Agences Immobilières Sociales (AIS), un appui administratif pour les demandes de garantie locative ou d'allocation-loyer, des médiations avec les propriétaires en cas d'impayés, ainsi que des suivis de terrain pour prévenir les expulsions et sécuriser les installations.

Cet accompagnement vise à sortir du cycle de l'instabilité résidentielle et à garantir un droit au logement effectif pour toutes et tous.

En parallèle, le CPAS lancera un nouveau cycle de coordination sociale thématique consacré au logement. L'objectif est de réunir les acteurs de terrain travailleurs sociaux, associations, AIS, services communaux, Bruxelles Logement afin d'échanger sur les freins concrets rencontrés par les usagers, d'identifier les bonnes pratiques, et de construire des outils communs d'information, d'orientation et d'intervention. Cette dynamique collective permettra de renforcer la cohérence de l'action sociale sur le territoire de Ganshoren et de développer une vision partagée du parcours résidentiel des publics les plus vulnérables.

Face à l'inflation et à la montée des charges locatives, le CPAS développera en 2025 des actions de sensibilisation aux économies d'énergie, en lien avec la coordination sociale. Plusieurs dispositifs seront proposés, tels que des ateliers collectifs sur les éco-gestes, la lecture des factures et la compréhension des contrats d'énergie, ainsi que des accompagnements à domicile, en partenariat avec les conseillers énergie régionaux. Ce travail de proximité vise à réduire les dettes liées aux charges, à améliorer le confort des ménages, et à responsabiliser chacun dans la gestion de son logement.

5.8. La Coordination sociale



La coordination sociale joue un rôle central et transversal au service de l'analyse des besoins sociaux, de l'innovation sociale, du lien avec les acteurs de terrain et du pilotage de projets collectifs. En 2025, elle poursuivra et renforcera son action autour de plusieurs axes prioritaires, tout en explorant de nouvelles thématiques en phase avec les évolutions du contexte social local.

➤ Missions et dynamique de travail

La coordination sociale vise à :

- Soutenir les projets liés à la précarité énergétique, la parentalité, la jeunesse, la migration, et la santé mentale ;
- Favoriser la mise en réseau avec les associations locales et régionales ;
- Piloter des projets européens et régionaux en lien avec les priorités du CPAS ;
- Apporter une analyse fine de l'impact des réformes structurelles sur les publics les plus vulnérables.

➤ Projets en cours et évolutions majeures

1. Aide alimentaire et transformation de l'épicerie sociale

Suite à l'arrêt de l'épicerie sociale en juillet 2024, une réflexion collective a conduit à la création du projet de "Espace Solidaire". Ce nouveau lieu, en partenariat avec LOJEGA et le CQD de la commune, proposera un espace d'échanges, de dignité, de rencontres et de participation citoyenne. L'objectif est de recréer du lien social dans un cadre non-stigmatisant. Le projet sera développé dans le courant de l'année 2025 pour une ouverture en 2026.

Ce lieu accueillera :

- Des ateliers, permanences sociales, journées dons et activités conviviales ;
- Des actions ponctuelles : soupes d'hiver, jus d'été, distributions hygiéniques ;

- Un travailleur en Article 60 et une équipe encadrante, sous la supervision de la coordination sociale.
- Coordonné par la coordination sociale

2. Foodtruck solidaire avec RDF

Le projet du foodtruck solidaire "Ralliement des Fourchettes" est reconduit en 2025. Il vise à favoriser la convivialité et offrir un repas à prix libre aux habitants. Malgré des défis logistiques, ce projet reste porteur de sens et sera réajusté en fonction des besoins (lieu, horaire, communication).

3. Groupes de travail thématiques

- **Troisième âge** : inclusion numérique des seniors, ateliers droits, actions intergénérationnelles avec Accolage.
- **Santé mentale** : sensibilisation, formations, projet d'accompagnement psychologique en lien avec Brumenta, CPAS de Jette.
- **Jeunesse** : coordination avec la MADO, la MJ, , actions itinérantes et sensibilisations.
- **Petite enfance – parents solos** : projet "Les Midis des Associations", mise en place de permanences Petit Vélo Jaune, lien avec la Maison des Femmes.

➤ Nouvelles perspectives 2025

En 2025, plusieurs thèmes seront développés en lien avec les besoins du territoire et les propositions émanant des membres de la coordination :

- **Logement** : création d'un groupe de travail sur l'accès, le maintien dans le logement et la prévention des expulsions (AIS, LOJEGA, bailleurs, CPAS).
- **Précarité énergétique** : coordination spécifique pour créer des outils pratiques avec les conseillers énergie et associations.
- **Alimentation durable** : exploration de partenariats avec des projets locaux (circuits courts, agriculture urbaine, ateliers cuisine).
- **Fracture numérique** : actions inter-associatives pour renforcer les capacités d'accompagnement à l'accès aux droits.
- **Violences** : mise en place d'une dynamique collective de prévention des violences intrafamiliales et sociales.
- **Interculturalité et vivre-ensemble** : soutien aux projets citoyens, artistiques et interculturels de terrain.
- **La précarité estudiantine**

➤ Méthodologie et gouvernance partagée

En 2025, la coordination sociale :

- Renforcera le suivi et l'évaluation des projets par thème ;
- Produira des synthèses annuelles pour nourrir la décision politique ;
- Valorise les bonnes pratiques ;
- Maintiendra des groupes de travail ouverts, en lien avec les demandes des membres.

Les **rencontres régulières avec les acteurs du territoire** (CPAS, communes, ASBL, maisons médicales, citoyens, etc.) seront intensifiées, avec l'intervention d'experts extérieurs selon les thématiques traitées.

Cette méthode participative, agile et ancrée localement fait de la coordination sociale un levier essentiel de **transformation sociale, d'innovation de proximité et de réduction des inégalités** sur le territoire de Ganshoren.

5.9. Le Service Accueil et le Service administratif du social



En 2025, une attention particulière sera accordée au renforcement du **service Accueil** et à la réorganisation du **service administratif du social**, piliers essentiels du bon fonctionnement de la chaîne d'intervention sociale.

➤ Un accueil renforcé et professionnalisé

Le service Accueil constitue souvent la **première porte d'entrée** du CPAS pour les usagers. Il se doit d'être **chaleureux, réactif et professionnel**, y compris en période de forte affluence ou d'absences imprévues. Pour garantir une continuité de service et une qualité d'écoute, plusieurs actions seront mises en œuvre :

- **Recrutement de deux agents** : un **chef d'accueil** pour assurer la coordination quotidienne, et un **renfort opérationnel** pour pallier les absences et renforcer l'équipe en période de pic ;
- **Formation continue du personnel d'accueil**, notamment sur la **gestion du stress**, la **communication bienveillante** et **l'approche orientée usager** ;
- **Amélioration du système de téléphonie**, afin de limiter les appels perdus et fluidifier les contacts entrants ;
- **Réaménagement des espaces d'accueil**, avec des **cloisons permettant davantage de confidentialité** lors des entretiens avec les assistants sociaux.

Ces mesures visent à **réconcilier efficacité administrative et humanité dans le contact**, en réponse aux besoins croissants des publics souvent en détresse ou en rupture.

5.10. Espace Public Numérique



➤ Lutte contre la fracture numérique

Depuis mai 2024, le CPAS de Ganshoren a renforcé son action contre la fracture numérique via le projet « **Tous Connectés** », soutenu par le **subside Digilab**, avec l'engagement d'une animatrice numérique. En six mois, **85 permanences** ont été assurées dans nos locaux et chez nos partenaires (Accolage, LISA, Calendula, etc.), touchant en moyenne **10 personnes par séance**. Des **formations ciblées** ont également été organisées pour le personnel du CPAS et pour le public, notamment au **Home Heydeken** et à la **Résidence Paul Fontaine**.

Des actions spécifiques ont permis de soutenir les étudiant·es pour les **demandes d'allocations d'études**, d'assurer une **présence au marché de Ganshoren** et lors de l'événement fiscal au **Hall des Sports**, et de lancer un **job coaching** en partenariat avec **Groot Eiland**.

La communication a été soutenue : **flyers, réseaux sociaux, panneaux digitaux, site internet**, avec une participation active aux **intervisions Digilab** régionales.

La digitalisation massive des démarches administratives accentue l'exclusion des publics précaires. L'Espace Public Numérique Accompagné (EPNA) du CPAS s'impose comme un **levier central d'inclusion sociale** : il permet un accompagnement individuel, humain et accessible, indispensable pour **éviter le non-recours aux droits**.

En 2025, malgré la fin annoncée du subside Digilab en novembre, **le CPAS poursuivra ce service essentiel**, en maintenant les permanences et en **renforçant le partenariat avec Fobagra**, avec pour priorité :

- un **accès effectif aux droits numériques**,
- une **lutte active contre les inégalités numériques**,
- un **soutien de proximité et durable aux publics fragiles** (aînés, parents solos, jeunes, personnes peu scolarisées).

5.11. Le Service des Ressources Humaines



En 2025, le service des Ressources Humaines du CPAS de Ganshoren entame une phase de renforcement structurel et stratégique. Historiquement sous-dimensionné avec seulement quatre personnes pour plus de 230 collaboratrices et collaborateurs, le service RH bénéficiera cette année de **l'engagement de deux agents supplémentaires (niveaux A et B)**, permettant enfin une organisation à la hauteur des besoins d'une institution de cette taille.

Ce renforcement marque le début d'une **professionnalisation nécessaire et attendue**, appuyée par une série de mesures concrètes visant à améliorer l'efficacité administrative, la qualité de vie au travail et l'accompagnement des équipes.

➤ Structuration du service et outils de gestion

Parmi les grandes priorités 2025, le service RH pilotera :

- La **mise à jour des règlements de travail** et des statuts du personnel, en phase avec les évolutions législatives et les réalités de terrain ;
- L'**implémentation d'un nouveau logiciel de gestion du temps**, pour un meilleur suivi des horaires, des congés et des absences ;
- Le **déploiement de l'intranet collaboratif**, véritable plateforme interne de circulation des informations et de simplification administrative ;
- Le soutien aux services pour la préparation à la **réforme Arizona** (2026).

Ces outils permettront une meilleure transparence, une gestion plus fluide des ressources et une coordination renforcée avec les autres services.

➤ Politique volontariste de lutte contre l'absentéisme

Le taux d'absentéisme, qui s'élevait à **10,15 % en 2024 (hors maladies de longue durée)**, représente un enjeu majeur de santé au travail et de continuité des services. En 2025, le CPAS déploie une **stratégie ambitieuse de réduction progressive de ce taux à 4 % à horizon 2026**, en misant sur :

- Le **déploiement de WePulse**, un outil innovant de prévention de l'absentéisme et de suivi personnalisé des situations ;
- Un **plan de réintégration individualisé**, en collaboration avec Mensura, pour accompagner les retours au travail de manière humaine et progressive ;
- Un renforcement du **dialogue avec les agents et les chefs de service** pour anticiper les risques d'épuisement ;
- La consolidation des **suivis d'accidents de travail** et des évaluations régulières des postes exposés.

Cette politique s'inscrit dans une volonté globale d'améliorer le **bien-être au travail**, de prévenir les risques psychosociaux et de garantir un cadre professionnel sécurisant et respectueux.

➤ **Formation continue et renforcement du management**

L'année 2025 verra également une montée en puissance de la **politique de formation**, qui deviendra un axe central du développement institutionnel. En plus des formations obligatoires (sécurité, premiers secours, EPI, communication, santé mentale...), une attention particulière sera portée à la **formation de la ligne hiérarchique**, afin de renforcer la culture managériale.

Conformément à la circulaire régionale, **0,5 % du budget personnel sera consacré aux frais de formation**, auxquels s'ajoutent les frais liés la formation de la ligne hiérarchique, avec pour objectifs :

- D'accompagner les encadrants dans leur rôle de coordination, d'évaluation et de communication ;
- D'uniformiser les pratiques RH dans les différents services ;
- De créer une culture partagée du leadership bienveillant et efficace ;
- De permettre une montée en compétence cohérente des équipes.

Cette approche favorisera à la fois la **cohésion interne**, la **motivation des agents** et l'amélioration du service rendu aux usagers.

➤ **Recrutements et gestion prévisionnelle des effectifs**

Plusieurs **postes vacants** restent à pourvoir à la suite de départs (licenciements, démissions, pension) : ½ ETP RH, 1 ETP secrétariat social, ½ ETP Espace solidaire, 1 AS ISP, 1 coordinateur de soins.

S'ajoutent à cela les **nouvelles créations de postes** prévues dans le budget 2025 : un AS en chef pour le service social, un AS en chef ISP, un responsable accueil/secrétariat, ½ ETP accueil, ½ ETP ILA, ainsi que les deux postes RH mentionnés.

Le **recrutement du-de la futur-e directeur-trice de la maison de repos** sera lancé en septembre 2025, en vue de son entrée en fonction au 1er janvier 2026.

Le service RH accompagnera ces processus de manière rigoureuse et transparente, tout en poursuivant la **mise en place de procédures d'accueil, d'intégration et de mobilité interne** harmonisées.

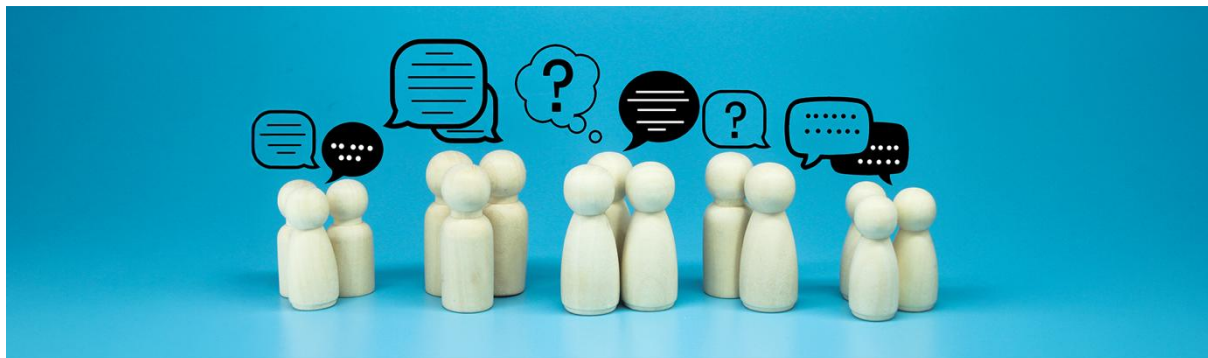
Le CPAS mènera également une démarche de recrutement proactive visant à anticiper l'impact de la réforme des allocations de chômage. Cela se traduira par l'engagement, sur base du financement des subsides 2025, de 2 AS (1 ISP et 1 service social), d'1 agent administratif et d'1 agent d'accueil au 1^{er} octobre 2025. D'autres agents seront recrutés au début de l'année 2026.

➤ **Vers une gestion RH modernisée, juste et inclusive**

En parallèle, le CPAS poursuivra ses efforts en matière d'**égalité, diversité et télétravail**. Le nouveau règlement prévoit désormais **jusqu'à deux jours de télétravail par semaine** pour les fonctions éligibles, favorisant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Des actions de sensibilisation à l'**inclusion** seront initiées, notamment autour du handicap et de l'accès équitable à la formation.

L'année 2025 sera celle de la transformation RH au CPAS de Ganshoren. Par le renforcement de son équipe, l'outillage numérique, la lutte structurée contre l'absentéisme, et le développement de la culture managériale, le service RH se positionne comme un **acteur central de la modernisation de l'institution**. Cette dynamique, soutenue par une vision politique claire, vise à créer un environnement de travail plus serein, plus attractif et plus performant, au service des équipes et, in fine, des bénéficiaires.

5.12. Le Service communication



En 2025, le CPAS de Ganshoren entend continuer de renforcer de manière significative sa **stratégie de communication**, tant **interne** qu'**externe**, afin de répondre aux besoins croissants en matière de lisibilité des services, d'accessibilité à l'information et de valorisation des actions publiques.

➤ Une communication au service des usagers

Un **plan de communication externe** sera mis en œuvre pour :

- **Renforcer la visibilité et faciliter l'accès à l'information du CPAS** auprès des habitants de Ganshoren, en mettant en avant l'offre de services, les aides disponibles, les permanences et les nouveautés ; via le site internet, le journal communal et des affichages.
- **Valoriser les projets menés**, qu'ils soient sociaux, solidaires, intergénérationnels ou d'urgence, à travers des **affiches**, des **supports pédagogiques**, et la diffusion d'un **rapport d'activité annuel attractif et accessible** ;

Une attention spécifique sera portée à la communication liée aux **plans d'urgence** :

- Le **Plan hiver** (accueil des sans-abris, distribution de colis, chauffage, etc.) ;
- Le **Plan canicule** (visites à domicile, mise à l'abri, information auprès des publics vulnérables).

➤ Une communication interne renforcée pour plus de cohésion

En interne, le CPAS mettra en place en 2025 un **intranet dynamique**, véritable outil de :

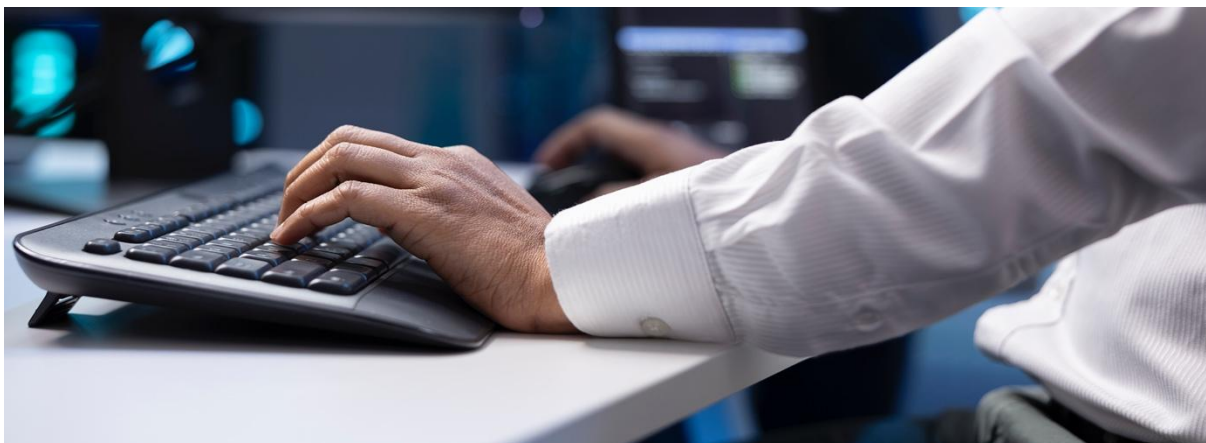
- **Partage d'informations institutionnelles** (notes de service, calendriers, procédures, appels internes) ;
- **Valorisation des équipes** (mise en lumière de projets, témoignages d'agents, photos d'activités) ;

- **Renforcement du sentiment d'appartenance**, en créant un espace commun malgré la répartition sur trois sites distincts.

Tous les supports de communication, qu'ils soient à destination du personnel ou du public, seront **coordonnés par le service communication**, qui assurera également :

- La **création de visuels, d'affiches, de flyers**, en lien avec les actions et campagnes du CPAS ;
- La **gestion des publications numériques et imprimées** ;
- Le **soutien transversal** aux autres services pour leurs besoins spécifiques en communication (ISP, seniors, aide alimentaire...).

5.13. Service informatique



Le CPAS de Ganshoren engage en 2025 une **restructuration de son appui IT**, afin de renforcer son autonomie technique.

Sous réserve de la confirmation de Paradigm, il est **prévu de remplacer l'assistance helpdesk externe fournie par Paradigm par le recrutement d'un technicien IT en interne**, à budget équivalent. Cette évolution permettra de mieux **répondre aux besoins quotidiens**, de développer **des projets légers en interne** (infrastructure, téléphonie, bureautique), et de gagner en réactivité.

Le CPAS reste également **impliqué dans la dynamique régionale "We Pulse"** :

- Si le volet Finances a récemment connu un coup d'arrêt, le **CPAS laisse la porte ouverte à une adhésion possible d'ici fin septembre 2025**.
- Les volets **RH et Social** sont actuellement en cours d'attribution.
- Toutefois, **aucun impact concret n'est attendu sur l'année budgétaire 2025**.

5.14. Le Service Finances



Le budget initial 2025 du CPAS de Ganshoren a été élaboré dans un contexte à la fois exigeant et incertain vu l'absence de gouvernement régional. D'un côté, les besoins sociaux s'intensifient : vieillissement de la population, précarisation de certaines familles, exclusions à venir du chômage, fragilités psychologiques post-crise sanitaire. De l'autre, les ressources financières structurelles stagnent, voire diminuent, en raison de la suppression de plusieurs subsides régionaux ou fédéraux. Dans ce cadre, le budget 2025 témoigne d'un **exercice d'équilibre à la fois réaliste, ambitieux et prudent**, respectant l'objectif d'assurer la continuité et la qualité du service public tout en maîtrisant la charge financière supportée par la commune.

➤ Une augmentation significative des dépenses de personnel : investir dans les équipes

La première évolution majeure concerne les **frais de personnel**, qui augmentent de **729.705 €** par rapport à 2024. Cette hausse est directement liée à :

- **L'application des accords sectoriels** : indexation automatique, avancement de carrière, hausse du chèque-repas (passant de 4,50 € à 5,50 €), hausse des frais de transport ;
- **La contribution patronale croissante** : +182.810 € pour la responsabilisation ONSS et les mises en disponibilité statutaires ;
- **La revalorisation de fonctions-clés**, comme l'évolution de l'échelle du conseiller en prévention.

Ce choix d'investissement humain est pleinement assumé. Il permet de **renforcer la qualité des services**, de **mieux encadrer les équipes**, et de **réduire les risques d'épuisement professionnel** dans des métiers éprouvants. En parallèle, l'application d'un **taux d'absentéisme estimé à 5 % sur les contractuels** permet de réajuster les prévisions et d'alléger mécaniquement la charge de +525.759 €, tout en confirmant la pertinence de la stratégie de lutte contre l'absentéisme.

➤ Un plan de recrutement raisonné et structurant

En 2025, plusieurs nouveaux postes sont ouverts, pour un coût total brut de **395.978 €**, dont **189.579 € sont couverts par des subsides** (FEDASIL, AFAM, etc.). L'impact net sur la dotation communale est donc limité à **206.398 € sur l'année**, dont **seulement 51.398 € dès septembre 2025**.

Ces recrutements ciblés permettent de :

- Renforcer la structure hiérarchique (deux assistants sociaux en chef : service social et ISP) ;
- Consolider l'accueil et la coordination (mi-temps accueil, responsable accueil/secrétariat, mi-temps chef de cabinet) ;
- Reconstituer une cellule RH performante (engagement d'un agent niveau A et d'un niveau B) ;
- Stabiliser les dispositifs d'insertion et de soins (AS CDD Home Heydeken, aide familiale subventionnée, ILA).

Il ne s'agit donc pas d'une croissance aveugle de l'effectif, mais d'un **investissement stratégique dans les fonctions de pilotage, de ressources humaines, de première ligne et d'accompagnement social**, en lien direct avec les priorités politiques fixées.

➤ Des dépenses de fonctionnement maîtrisées malgré des besoins croissants

Les frais de fonctionnement progressent de **+222.263 €**, soit une hausse **inférieure à la norme de 5,3 % recommandée par la circulaire budgétaire**. Cette évolution reste contenue malgré l'inflation, la revalorisation de plusieurs services, et l'élargissement des missions sociales du CPAS.

À noter : une enveloppe de **30.000 € est consacrée à une mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage d'architecture**, dans le cadre du **projet de rénovation et d'extension de la maison de repos**, démontrant la volonté de poursuivre les investissements structurels au bénéfice des aînés.

➤ Un volet investissement orienté vers l'avenir

Les **dépenses d'investissement augmentent de 212.620 €** en 2025. Elles concernent principalement :

- La **réhabilitation des chambres du home**, déjà amorcée en 2024 ;
- La modernisation des outils de travail (logiciels, équipements bureautiques, aménagements...).

La **dette reste maîtrisée**, avec une hausse de seulement 22.150 €, et la **consolidation des emprunts est prévue en 2026**, permettant une meilleure répartition de la charge dans le temps. Le CPAS maintient ainsi une politique d'investissement proactive mais équilibrée.

➤ **Une pression croissante sur les recettes structurelles**

Malgré une **hausse globale des recettes de +1.020.673 €**, plusieurs lignes montrent une fragilité :

- **Perte du subside COCOM** : –311.950 € (fin de reports de 2023 inclus) ;
- **Diminution du Fonds spécial aide sociale** : –162.475 € ;
- **Suppression des subsides REMI/REDI**.

Heureusement, certaines recettes sont en hausse :

- **PIIS** : +117.122 €, grâce à un accompagnement renforcé ;
- **INAMI** : +328.870 €, suite à la mise à jour des tarifs ;
- **Prix d'hébergement** : +225.500 €, via ajustement des forfaits ;
- **Prime linguistique régularisée (2023–2024)** : +121.403 €.

La **dotation communale 2025 est portée à 8.000.000 €**, soit **313 € par habitant**, un montant **inférieur à la moyenne régionale établie par Belfius (411 €/habitant)**. Ce chiffre souligne que le CPAS de Ganshoren continue à assumer un large spectre de missions sociales avec un financement communal encore en deçà des standards bruxellois.

➤ **Anticiper l'impact de la réforme Arizona : un enjeu budgétaire majeur**

Enfin, il est important de souligner que le budget initial 2025 **n'intègre pas encore l'impact attendu de la réforme du chômage ("Arizona")**, qui pourrait conduire à l'arrivée de centaines de nouveaux bénéficiaires exclus du chômage vers les CPAS.

Ce point est **identifié comme un risque budgétaire important à court et moyen terme**. Une **évaluation trimestrielle des flux sociaux et un ajustement budgétaire** seront indispensables en cours d'année pour préserver l'équilibre global.

➤ **Recettes**

Les **mouvements principaux liés aux recettes** sont détaillés dans la note financière établie par le Directeur financier. Pour 2025, les évolutions suivantes sont à souligner :

- **Fonds Spécial de l'Action Sociale** : – 162.475 €
- **Cocom (Commission communautaire commune)** : – 311.950 € par rapport à 2024 (intégrant un report de 2023)

- **PIIS (projets individualisés d'intégration sociale)** : + 117.122,31 €
- **AFAM** (aide aux familles monoparentales) : + 43.082,50 €
- **Home Heydeken** : taux d'occupation constant à **100 résidents**

Un travail d'**amélioration des procédures de recouvrement** est actuellement en cours, en collaboration avec le **nouveau coordinateur de la recette** et la **nouvelle juriste**. Il vise à **optimiser la récupération des créances**, tant au niveau administratif que judiciaire.

6. Le Bien-être du personnel



Le CPAS de Ganshoren est avant tout un **service humain, rendu par des femmes et des hommes investis, présents sur le terrain, dans les bureaux, les couloirs, les logements, les salles de soins ou les domiciles**. Notre personnel constitue la première richesse de l'institution, son pilier invisible mais essentiel. C'est grâce à leur travail que nous assurons chaque jour des missions fondamentales : lutter contre la pauvreté, garantir l'accès aux droits, soutenir les personnes âgées, protéger les plus vulnérables.

À ce titre, **le bien-être, la santé, la sécurité et la reconnaissance du personnel ne peuvent être secondaires ou accessoires**. Ils sont au contraire au cœur de notre vision politique et stratégique. En 2025, nous assumons donc une orientation claire : **investir dans l'humain, dans la prévention et dans la valorisation du travail public**, au service d'une institution plus juste, plus forte et plus durable.

Notre engagement est clair : faire un CPAS de Ganshoren **un employeur public exemplaire**, respectueux de son personnel, attentif à sa santé, à sa progression et à son épanouissement. Il n'y aura **pas de politique sociale ambitieuse sans un personnel soutenu, formé, écouté et reconnu**.

Le bien-être des travailleurs du CPAS n'est pas une option : c'est une condition essentielle à la qualité du service public que nous rendons chaque jour. En 2025, **nous faisons le choix d'investir dans l'humain, dans la solidarité interne et dans l'écoute**, pour bâtir une institution plus juste, plus forte et plus unie.

➤ État des lieux RH au 31 décembre 2024

Nous affirmons notre **engagement fort en faveur du bien-être de son personnel**, dans une approche préventive, structurée et humaine. Garantir un environnement de travail sain, respectueux et stimulant est un impératif à la fois **éthique et stratégique**. Cela suppose d’agir sur les **conditions physiques, psychologiques et relationnelles de travail**, mais aussi de **valoriser les agents dans leur diversité et leurs parcours**.

Les données issues du **rapport Mensura 2024–2025** et des retours internes révèlent des fragilités importantes :

- Un personnel **majoritairement féminin** (près de **70 %**), exposé à des métiers exigeants (soins, aide à domicile, entretien, accompagnement social) ;
- **Plus de 50 %** des agents ont **plus de 45 ans**, ce qui renforce les enjeux de maintien en emploi, de santé au travail et de reconversion douce ;
- Un **taux d’absentéisme hors longues maladies de 10,15 %**, indicateur préoccupant de fatigue professionnelle et d’usure ;
- Des **signaux psychosociaux préoccupants** : surcharge émotionnelle, stress élevé, faible capacité de gestion du stress (résultats du Quick Scan Stress) ;
- Des **problèmes de santé physique** : **17,81 % des agents ont souffert de maux de dos graves**, l’**indice de masse corporelle moyen atteint 28,04** (contre une moyenne nationale de 26,85), ce qui indique un **surpoids généralisé** et des risques cardiovasculaires accrus.

Face à ces constats, le CPAS déploiera en 2025 un **plan de bien-être global structuré autour de cinq axes d’action** prioritaires, cohérents et complémentaires.

1. Prévention des risques psychosociaux et accompagnement individuel

Nous renforcerons en 2025 la prévention active, notamment à travers :

- Des **formations ciblées** : gestion du stress, communication bienveillante, gestion des conflits, prévention du burn-out ;
- L’organisation de **groupes de parole** animés par des professionnels extérieurs, inter-services, pour libérer la parole et restaurer la confiance ;
- Un accès facilité à des **entretiens confidentiels avec la conseillère en prévention psychosociale** pour les agents les plus fragilisés.

2. Santé physique, hygiène de vie et ergonomie

Le CPAS développera des **actions concrètes et mesurables** pour limiter la pénibilité et encourager les bons réflexes santé :

- **Adaptation des postes de travail à risque** après évaluation ergonomique ;
- Ateliers pratiques autour de la **prévention des TMS**, des **gestes et postures**, de la **santé au travail** ;
- Promotion d'un **mode de vie actif** via des activités telles que des ateliers "sommeil", "alimentation équilibrée", "mobilité douce", ou "pause active".

3. Management de proximité et valorisation du travail

En 2025, nous consacrerons **0,5 % du budget personnel** à la **formation continue des cadres** pour développer :

- Une culture managériale fondée sur le **respect, l'écoute et l'anticipation des tensions** ;
- L'uniformisation des pratiques de gestion, avec des outils RH harmonisés ;
- Des parcours de formation adaptés aux différents profils (nouveaux entrants, chefs d'équipe, travailleurs de terrain).

Une **politique de reconnaissance** sera également renforcée, à travers :

Des moments symboliques (remerciements publics, valorisation d'initiatives internes) et l'amélioration des pratiques d'évaluation.

4. Cohésion interne et communication transversale

Conscients de la dispersion des équipes sur plusieurs sites, nous mettrons en place :

- Un **groupe événementiel interne**, chargé de coordonner les moments de convivialité (sorties collectives, drink de fin d'année, journées inter-sites, activités sportives ou culturelles) ;
- Le déploiement d'un **Intranet interne** pour fluidifier la circulation de l'information, annoncer les formations, partager les actualités et projets ;
- Des **boîtes à idées** pour favoriser l'expression libre et l'amélioration continue.

5. Réduction de l'absentéisme

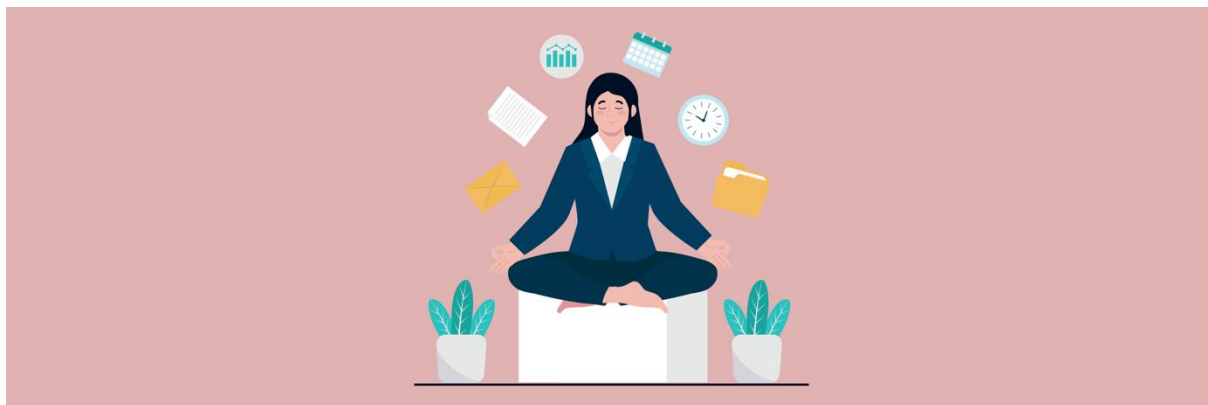
Le taux d'**absentéisme hors longues maladies**, estimé à **10,15 %**, reste préoccupant. Notre objectif stratégique est de **le réduire à 4 % d'ici 2026**.

Pour cela, nous déploierons :

- Des **plans de réintégration individualisés** après longue absence ;
- Des **return calls** pour maintenir le lien avec les absents et anticiper le retour ;

- Une collaboration renforcée avec **Certimed**, dans une optique de responsabilisation et non de contrôle punitif ;
- Un **suivi statistique mensuel** par le service RH pour ajuster les actions.

7. Prévention et protection au travail – SIPP



Le CPAS de Ganshoren poursuit en 2025 une **politique volontariste et proactive en matière de bien-être au travail**, coordonnée par sa **conseillère en prévention de niveau II**. Le **Plan d'Action Annuel 2025**, présenté et approuvé lors du **Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) du 11 février**, comprend plus de **soixante actions concrètes**.

Ces actions s'articulent autour des six dimensions du bien-être au travail, incluant la sécurité, la santé, la charge psychosociale, l'ergonomie, l'environnement et l'hygiène. Le CPAS bénéficie également d'un **accompagnement externe par le SEPP Mensura**, notamment pour les examens médicaux, les études de poste et les analyses de risques. Un **nouveau marché public a été lancé le 22 juillet 2025** pour désigner le prestataire externe à partir du 1er janvier 2026.

➤ **Constats 2024 :**

- Un climat de **forte charge émotionnelle** est constaté dans certains services, lié à l'intensité des situations rencontrées.
- L'**absentéisme prolongé** et les signes d'usure professionnelle justifient un renforcement des dispositifs internes.

➤ **Perspectives 2025 :**

- Élaboration d'un **plan pluriannuel de prévention**, intégrant santé mentale, risques psychosociaux, troubles musculosquelettiques et violences internes.
- Déploiement d'une **nouvelle campagne QuickScan** dans l'ensemble des services, avec actions correctrices.
- Renforcement du **dialogue social entre les services RH, la direction et les représentants du personnel** sur les conditions de travail.
- **Intégration systématique des résultats du SIPP** dans les arbitrages RH, les aménagements de poste et les décisions structurelles.

Ces efforts témoignent d'une volonté de faire du CPAS un environnement de travail **sain, respectueux, motivant et durable**, où les agents se sentent soutenus et valorisés.

8. Contrôle interne



Le **développement d'un dispositif de contrôle interne** constitue une priorité pour renforcer la rigueur de la gestion administrative, la traçabilité des processus, et la prévention des risques organisationnels.

À la suite du départ du chargé de projet initial, le **nouveau coordinateur au service Recette a repris le pilotage du dossier**, en lien avec l'ERAP.

L'objectif est **d'aboutir à un premier cadre opérationnel de contrôle interne d'ici la fin 2025**, qui pourra ensuite être **mis en œuvre de manière progressive** et faire l'objet de mises à jour annuelles.

9. Fonction juridique : un pilier de sécurisation et d'appui stratégique



Le CPAS de Ganshoren s'appuie depuis quelques années sur une fonction juridique interne, essentielle au bon fonctionnement de l'institution. Après une période de transition liée au départ de notre précédent juriste, un nouveau recrutement a été réalisé en juin 2025, assurant la continuité et le renforcement de ce service stratégique.

Dans un contexte où les exigences légales se multiplient, où les contentieux deviennent plus techniques et où les enjeux de conformité sont croissants, la présence d'une juriste au sein du CPAS est un véritable levier de sécurisation, d'anticipation et d'appui aux services. Elle permet d'éviter les erreurs administratives, de soutenir les équipes dans leur travail quotidien, et de protéger les droits des usagers comme ceux du personnel.

Dès sa prise de fonction, la juriste a pris en charge les principales missions transversales du poste :

- Accompagnement juridique quotidien des services ;
- Préparation des dossiers du Conseil de l'Action sociale et du Bureau permanent ;
- Traitement des contentieux en lien avec les services et les avocats ;
- Rédaction de règlements, de conventions et de documents administratifs ;
- Supervision des marchés publics ;
- Début de structuration des outils de contrôle interne ;
- Appui ponctuel à la gestion du personnel (contrats, règlement de travail, procédures...).

La fonction juridique jouera un rôle croissant dans la sécurisation des processus internes, le soutien aux équipes et l'anticipation des évolutions légales et sociales :

- Renforcement de la culture juridique au sein des équipes, à travers des outils pratiques, des formations ciblées et des temps d'échange ;

- Optimisation des procédures de marchés publics, avec l'intégration progressive de clauses sociales et environnementales, et un accompagnement renforcé des services opérationnels ;
- Suivi structuré du contentieux, tant administratif que social, avec analyse des tendances, gestion des recours (notamment en matière de décisions sociales ou de recouvrements), et mise en place d'actions préventives ;
- Appui renforcé à la gestion des ressources humaines : accompagnement sur les questions statutaires, disciplinaires, contractuelles et RGPD ;
- Suivi de formations spécialisées par la juriste elle-même, afin de rester à jour face aux évolutions législatives et d'anticiper les situations complexes que le CPAS pourrait être amené à gérer.

En structurant davantage la fonction juridique, nous renforçons non seulement la sécurité de l'institution, mais aussi la qualité, la légitimité et la justesse de l'accompagnement que nous offrons à notre personnel et à nos bénéficiaires.

10. Mise en conformité RGPD



La conformité du CPAS de Ganshoren au **Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD)** constitue un enjeu central pour garantir la sécurité juridique des traitements, la protection des données personnelles et la confiance des usagers.

Actuellement, **le CPAS ne dispose pas d'un Data Protection Officer (DPO) à temps plein**. Cette mission est assurée de manière conjointe par le Secrétaire général et le juriste de l'institution, ce qui limite la capacité de suivi approfondi des obligations liées à la protection des données.

Pour 2025, il est prévu **d'engager un DPO via Paradigm** dans le courant de l'année 2025, afin de professionnaliser l'accompagnement du CPAS dans ce domaine et d'assurer un suivi plus régulier et structuré des obligations RGPD.

11. Transition écologique « Vers un CPAS durable »



Le CPAS de Ganshoren entend prendre toute sa place dans les efforts collectifs de transition écologique. Bien que notre mission première soit l'aide aux personnes, il nous paraît essentiel de tenir compte des enjeux environnementaux qui touchent, souvent en premier lieu, les publics les plus fragilisés.

Ces derniers mois, plusieurs actions concrètes ont été menées pour limiter notre empreinte environnementale et faire évoluer les pratiques internes :

- Digitalisation des documents administratifs : nous avons renforcé l'usage des supports électroniques, ce qui a permis de réduire sensiblement les impressions papier et donc notre consommation globale.
- Gestion durable de notre cuisine collective : notre partenariat avec *Culinao* dans le home Heydeken vise une alimentation saine, une gestion rationnelle des stocks, et une lutte active contre le gaspillage.
- Mobilité douce : plusieurs vélos de service sont mis à disposition du personnel pour faciliter les déplacements entre bâtiments sans recourir à la voiture.
- Fontaines à eau : installées dans les différents sites du CPAS, elles permettent de limiter l'usage de bouteilles plastiques, y compris pour les visiteurs du home.

Nous souhaitons structurer davantage notre engagement et aller plus loin, de manière progressive mais déterminée :

- Réduire la consommation énergétique et d'eau dans nos bâtiments, en agissant à la fois sur les installations techniques et les comportements quotidiens.
- Construire un plan d'action "CPAS durable", en mobilisant tous les services autour d'objectifs communs et d'initiatives coordonnées (par exemple, réduire les impressions, optimiser les déplacements, revoir certains achats...).
- Renforcer la sensibilisation des équipes et du public sur les éco-gestes, avec des outils concrets, des moments d'échange, et une communication adaptée.
- Étendre l'usage des vélos de service, en évaluant les besoins supplémentaires dans les services qui se déplacent beaucoup sur le terrain.

- Réduire l'usage des plastiques jetables dans notre fonctionnement quotidien.
- Intégrer des critères environnementaux dans nos marchés publics, chaque fois que cela est possible.
- Mettre en place une guidance énergétique pour nos allocataires, en lien avec la coordination sociale, afin de les aider à mieux comprendre et maîtriser leur consommation.
- Tri des déchets : instaurer une politique claire dans tous nos bâtiments, accompagnée d'une communication régulière auprès des équipes.

À travers ces actions, nous souhaitons faire progresser notre CPAS vers un fonctionnement plus respectueux de l'environnement, tout en restant fidèles à notre mission sociale fondamentale : accompagner les plus fragiles avec dignité.

12. Les synergies avec la Commune



Le CPAS de Ganshoren et la Commune entretiennent depuis plusieurs années des **relations étroites et constructives**, fondées sur la confiance, la complémentarité des compétences et la recherche de solutions efficaces pour les citoyens.

En 2025, ces **synergies seront renforcées** autour d'axes concrets visant à **mieux coordonner les politiques publiques locales, optimiser les ressources et favoriser des économies d'échelle** dans un contexte budgétaire exigeant.

En 2025, cette volonté de **co-construction** se traduira par des partenariats concrets, orientés vers la **réduction des inégalités, la prévention des violences**, et l'accompagnement des plus fragiles.

➤ **Coopérations institutionnelles renforcées**

Le CPAS poursuivra activement ses collaborations avec la Commune dans les projets suivants :

- **Participation active au Contrat de Quartier**, avec une mobilisation du CPAS dans les projets d'inclusion sociale ;
- **Coordination des politiques jeunesse, intergénérationnelle, famille, santé, logement, emploi, cohésion sociale**, pour agir de manière concertée ;
- **Organisation de marchés publics conjoints** (logiciel RH, carburant, chèques-repas, fête du personnel ...), avec pour 2025 **le lancement d'un marché commun pour la désignation d'un huissier** ;
- **Planification conjointe d'actions de sensibilisation**, de prévention (ex : santé mentale, violences intrafamiliales) et de projets citoyens.

➤ **Ressources humaines : vers une politique partagée**

Le **travail de collaboration entre les services RH** du CPAS et de la Commune se poursuivra sur plusieurs plans :

- **Organisation conjointe des jurys de sélection et des épreuves** pour certains profils communs ;
- **Mise à disposition de personnel en article 60**, selon les besoins des deux institutions ;
- **Actualisation concertée des règlements du travail**, en lien avec les pratiques partagées.

Par ailleurs, les **cours de néerlandais** destinés au personnel, mis en place conjointement en 2023 et 2024, seront **maintenus et renforcés en 2025** pour encourager la formation linguistique interne.

➤ **Marchés publics : rationalisation et efficacité**

Les **marchés publics conjoints** entre la Commune et le CPAS permettent déjà des gains d'efficacité et de coûts. À ce jour, ils ont permis :

- L'acquisition conjointe de **matériel de construction**, de **carburant**, de **chèques-repas**, de **mobilier**, ou encore l'organisation de la **fête annuelle du personnel** ;
- Le lancement, en 2024, d'un **marché partagé pour un logiciel de gestion du temps** (Kelio) ;
- En 2025, un **nouveau marché commun sera lancé pour la désignation d'un huissier de justice**.

Ces mutualisations permettent **une simplification administrative**, une harmonisation des outils et **une optimisation financière**.

➤ **Pistes de mutualisation futures**

En complément des coopérations existantes, plusieurs pistes sont à l'étude pour 2025–2026 :

1. **La gestion commune de l'informatique** (helpdesk, maintenance, cybersécurité) ;
2. **La gestion et l'entretien des bâtiments**, avec une meilleure coordination des interventions techniques ;
3. **Le nettoyage et la logistique des repas**, selon les rôles actuels de chacun (CPAS : nettoyage + distribution ; Commune : écoles/crèches préparation) ;
4. **Le traitement de certains dossiers juridiques** en partenariat ;
5. **Le développement d'un intranet partagé**, facilitant les échanges et la communication interne entre institutions.

- **Actions conjointes**
- ✓ **Lutte contre les violences intrafamiliales (VIF)**

Depuis 2025, le CPAS participe à la **plateforme opérationnelle VIF de Ganshoren**, créée dans le cadre d'une dynamique régionale portée par la Zone de Police Ouest et la cellule EVA de Molenbeek. Cette plateforme rassemble :

- Le **CPAS** ;
- La **police locale** ;
- Le **service Prévention** ;
- Le **SAPV de Koekelberg** ;
- La **cellule EVA de Molenbeek**.

L'objectif est de garantir une **prise en charge rapide et coordonnée des victimes**, notamment dans les cas d'éloignement du suspect. Le CPAS s'engage à :

- Fournir une **aide d'urgence immédiate** (bons, colis, hébergement d'urgence si accord du Collège) ;
- Participer aux **réunions mensuelles via Teams**, et aux échanges inter-services anonymisés sur les cas sensibles ;
- **Relayer les campagnes de sensibilisation** (folders EVA, affiches, crèmes avec numéro vert) dans ses locaux et chez ses partenaires ;
- Collaborer avec les écoles via le projet communal "Amour et Violence à l'adolescence", pour assurer la prise en charge des signalements de jeunes.

Le CPAS soutiendra en 2025 le **déploiement d'une réponse de proximité**, confidentielle, structurée et intégrée, en lien étroit avec les référents psychosociaux et les services de police spécialisés.

- ✓ **Lutte contre le sans-abrisme : une réalité locale grandissante**

Entre 2022 et 2025, le nombre de personnes sans-abri recensées sur le territoire communal est passé de 1 à plus de 10, selon le service Prévention. Cette tendance suit l'évolution régionale et appelle une réaction coordonnée.

Le CPAS travaille en étroite collaboration avec :

- Le **service Prévention** ;
- La **Croix-Rouge** ;
- **Bruss'Help** ;

- Les **gardiens de la paix**.

Actions menées ou renforcées :

- **Plan hiver** : distribution de soupe chaude et orientation sociale dans les lieux relais ;
- **Plan canicule** : mise à disposition de points d'eau dans l'espace public ;
- **Distribution de kits hygiène et hiver** avec la Croix-Rouge ;
- **Tournées SDF** (matin et soir) pour mise à jour de la carte des campements, partagée avec les acteurs locaux ;
- **Maraudes conjointes** Croix-Rouge / Prévention à partir de septembre 2025.

Le CPAS, bien que limité dans son action selon le statut administratif des personnes (séjour illégal ou citoyen UE non inscrit), reste **mobilisé pour accueillir, informer et orienter**, même en dehors des horaires classiques (accès sur appel à Soumia ou Ludovic).

En 2025, les priorités seront :

- Mettre à disposition le **guide du sans-abri** pour les partenaires ;
- Intégrer le CPAS dans la **newsletter de Bruss'Help** pour suivre les places disponibles dans les maisons d'accueil ;
- Collaborer avec **Bruxelles Environnement** pour la gestion des campements dans les espaces verts ;
- Étudier des partenariats avec **équipes médicales ou sociales mobiles** ;
- Préparer en amont, dès septembre, le **Plan hiver 2025–2026**.

✓ Une logique de réseau et de solidarité locale

- Le CPAS réaffirme son positionnement comme **acteur public ancré dans la proximité**, et partenaire à part entière de la commune dans la gestion des urgences sociales. Qu'il s'agisse de violences, d'errance, de mal-logement ou de détresse administrative, **aucun acteur ne peut agir seul**.
- En 2025, nous poursuivrons la construction de **réponses locales solides, intégrées et lisibles**, au croisement des compétences sociales, sécuritaires, sanitaires et éducatives.

13. Les principaux éléments budgétaires

L'année 2025 s'inscrit dans un contexte budgétaire particulièrement contraint, marqué par la **réduction significative de plusieurs subsides** et par la **nécessité d'investir dans la qualité des services rendus**, notamment en matière d'accueil, d'infrastructure et de sécurité. Malgré ces défis, le CPAS maintient en 2025 un cap responsable, humain et tourné vers l'avenir, en investissant là où c'est essentiel, en maîtrisant ses coûts avec rigueur, et en défendant ses missions sociales.

➤ Pertes de recettes

Plusieurs baisses de financements structurels viennent impacter l'équilibre budgétaire :

- **Perte du Fonds Spécial de l'Aide Sociale (FSAS)** : -162.475,00 € ;
- **Baisse des subsides de la COCOM** : -311.950,00 € par rapport à 2024 (y compris le report de 2023).

Ces diminutions cumulées fragilisent la capacité d'action du CPAS, et imposent des arbitrages budgétaires

➤ Économies prévues

Dans un souci de bonne gestion, plusieurs leviers d'économies ont été activés en 2025 :

- Une **réduction des coûts liés aux denrées alimentaires** à la Maison de repos Heydeken, grâce à l'adhésion à la **centrale d'achats Culinoa**, sans compromis sur la qualité nutritionnelle et la diversité des repas ;
- Une **rationalisation des dépenses logistiques**, notamment via les marchés publics conjoints avec la Commune (carburant, logiciels, fêtes du personnel...) ;

➤ Investissements

Malgré les restrictions, le CPAS maintient un **niveau d'investissement soutenu** pour garantir la **qualité des infrastructures**, la **dignité des usagers** et la **sécurité des bâtiments** :

▪ Bâtiments administratifs et services sociaux



- **Réaménagement des guichets du service social** pour améliorer la confidentialité et le confort des échanges : **30.000 €**

▪ **Maison de repos Heydeken**

- **Réaménagement de la cafétéria** : 20.000 €
- **Remplacement des portes coupe-feux défectueuses** : 175.000 € (sous réserve d'obtention d'un subside de la COCOM)
- **Remplacement de deux ascenseurs vétustes** : 200.000 €
- **Finalisation des travaux de rénovation** (finition intérieure, halls...) : 150.000 €
- **Pose d'une nouvelle enseigne extérieure** : 15.000 €

▪ **Résidence services Paul Fontaine**

- **Remplacement des cuisines collectives** : 300.000 €
- **Remplacement de l'ascenseur** : 100.000 €
- **Réfection des couloirs** : 70.000 €

Ces investissements traduisent une volonté politique forte : **assurer à nos aînés et à nos bénéficiaires un cadre de vie digne, sécurisé et moderne.**

➤ **Numérique**

Le CPAS poursuivra également la **modernisation de ses outils de gestion**, en lien avec les exigences actuelles de transparence, d'efficience et de simplification administrative.

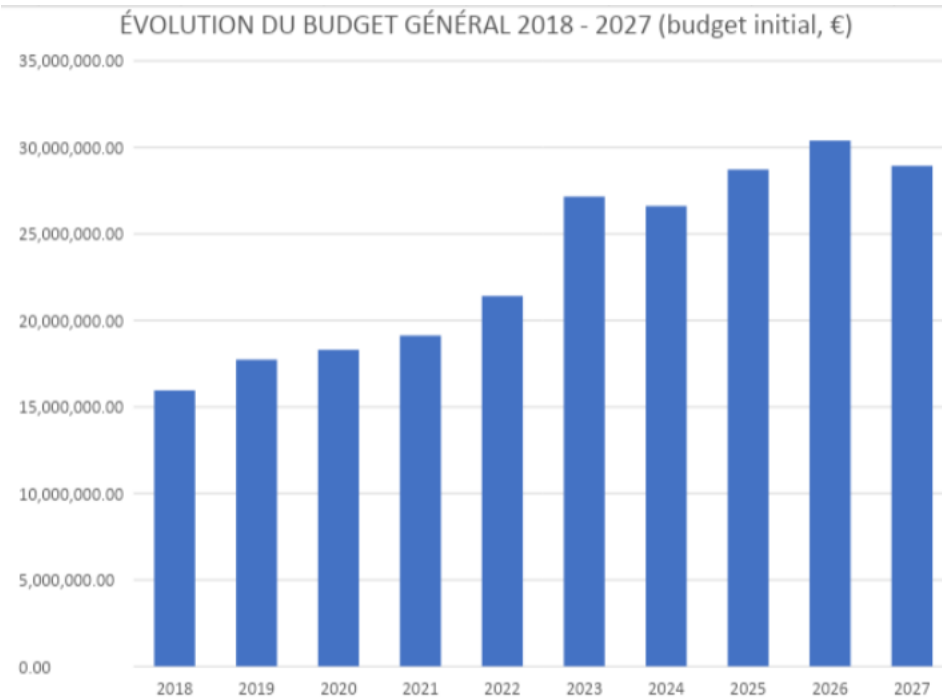
L'année 2025 verra le **renforcement des outils informatiques**, avec une priorité donnée :

- à la **mise à niveau du logiciel comptable** ;
- à la transition vers le programme **We Pulse** (ou un outil équivalent), permettant une meilleure intégration entre la gestion RH, budgétaire et opérationnelle.

14. Chiffres clés du budget 2025

Evolution générale du budget

ÉVOLUTION DU BUDGET GÉNÉRAL 2018 - 2027 (budget initial)									
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
15 946 775,45	17 746 397,79	18 303 022,99	19 140 079,84	21 417 534,85	27 163 030,08	26 605 897,81	28 733 195,10	30 403 832,04	28 942 292,29
	+1 799 622,34	+556 625,20	+837 056,85	+2 277 455,01	+5 745 495,23	-557 132,27	+2 127 297,29	+1 670 636,94	-1 461 539,75
	+11.29%	+3.14%	+4.57%	+11.90%	+26.83%	-2.05%	+8.00%	+5.81%	-4.81%



Evolution du subside communal

Nous constatons que la dotation communale initiale est en augmentation en 2024, ceci est principalement dû à la hausse de bénéficiaires de l'aide sociale ainsi qu'à l'indexation des salaires et du montant du revenu d'intégration. La dotation communale 2024 modifiée est inférieure à la dotation communale 2024 initiale suite au boni du compte 2023.

ÉVOLUTION DOTATION COMMUNALE 2018 - 2027

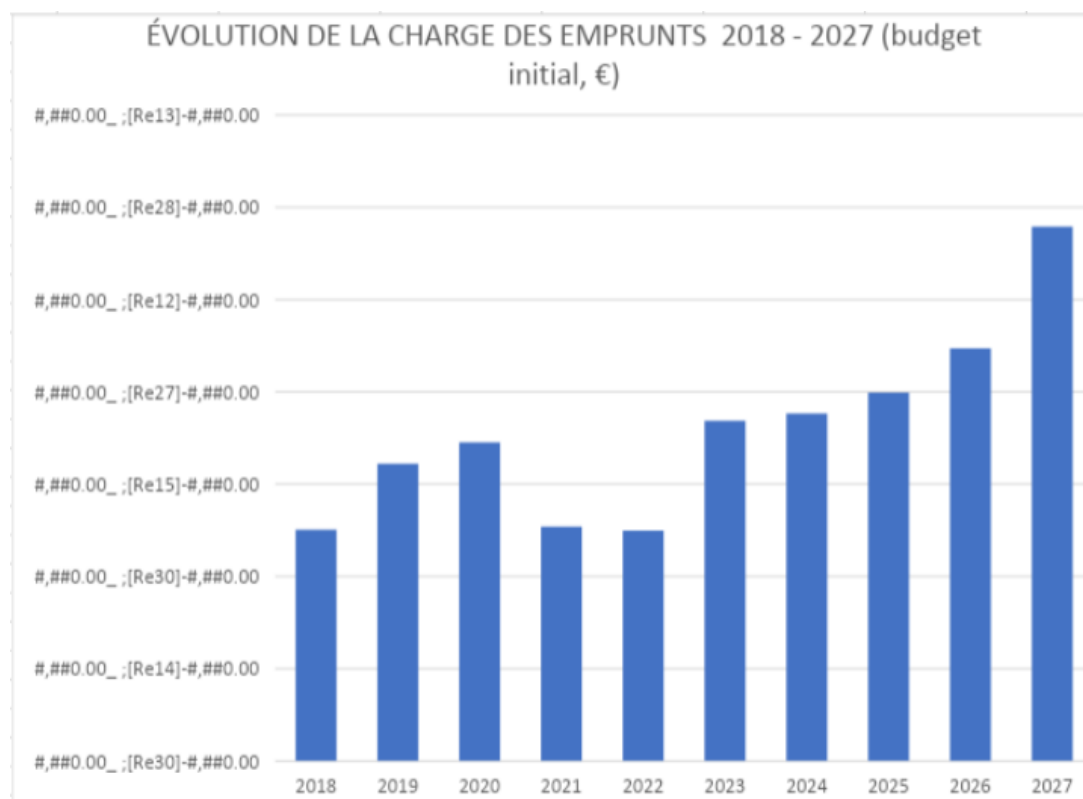
2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025	2026	2027
initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	initiale	initiale
3 501 055,00	2 199 890,52	3 577 486,00	2 922 048,55	4 172 000,00	4 298 369,23	4 500 000,00	4 615 271,75	5 062 170,30	5 869 659,18	6 524 138,97	7 185 718,33	7 166 000,00	6 357 888,53	8 000 000,00	8 623 221,39	8 764 783,49
		+76 431,00	+722 158,03	+594 514,00	+1 376 320,68	+328 000,00	+316 902,52	+562 170,30	+1 254 387,43	+1 461 968,67	+1 316 059,15	+641 861,03	-827 829,80	+834 000,00	+623 221,39	+141 562,10
		+2,18%	+32,83%	+16,62%	+47,10%	+7,86%	+7,37%	+12,49%	+27,18%	+28,88%	+22,42%	+9,84%	-11,52%	+11,64%	+7,79%	+1,64%

Evolution de la charge du personnel

Evolution de la charge du personnel par service				
	Compte 2022	Compte 2023	Compte 2024	Budget 2025
Service social + ISP +Aide à domicile + ILA + épicerie sociale+repas chauds (8320+84492+8441+844941+8446)	2.787.008,81 €	2.948.389,70 €	3.187.471,02 €	3.649.370,00 €
HH (dont cuisine) + SF (8341+9240)	6.488.633,18 €	6.977.856,31 €	6.598.977,76 €	6.756.530,00 €
Administration CPAS (1040)	1.592.341,70 €	1.627.498,04 €	1.779.314,77 €	2.045.485,00 €
Personnel mis à disposition 1310	35.101,76 €	96.395,53 €	21.454,97 €	14.910,00 €
Second pilier	195.074,61 €	193.557,17 €	196.981,63 €	205.840,00 €
Cotisation de responsabilisation	218.939,89 €	382.594,43 €	533.375,51 €	711.630,00 €
Frais de personnels non-ventilés	113.891,88 €	- €	85.435,41 €	
Présidence	150.075,92 €	175.031,49 €	181.399,28 €	197.270,00 €
Total	11.581.067,75 €	12.401.322,67 €	12.584.410,35 €	13.581.035,00 €
Total frais de personnel	11.581.067,75 €	12.401.322,67 €	12.584.410,35 €	13.581.035,00 €

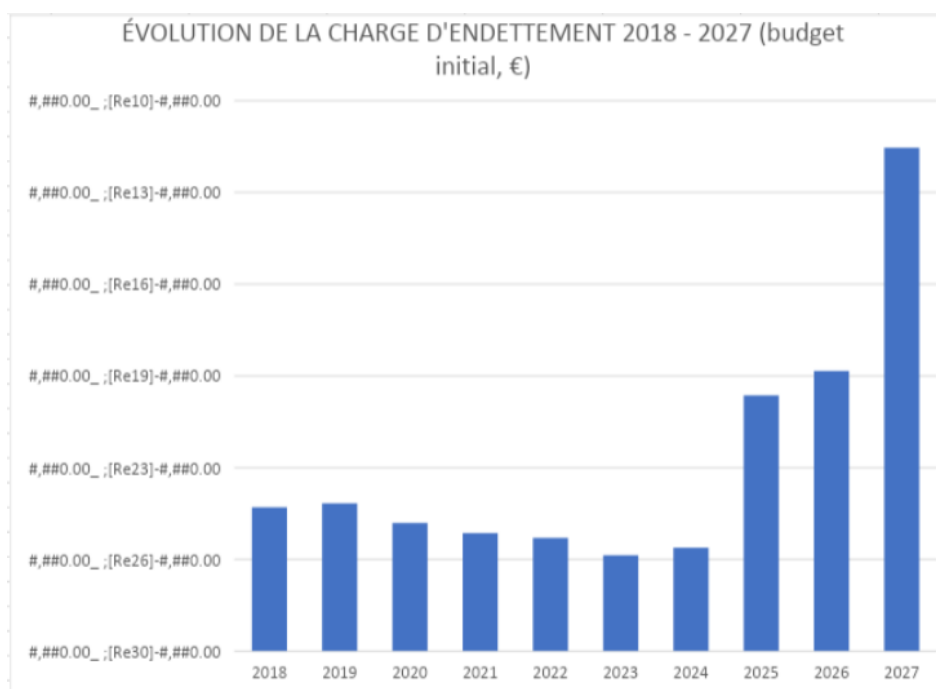
Evolution de la charge des emprunts

ÉVOLUTION DE LA CHARGE DES EMPRUNTS 2018 - 2027									
(remboursement des intérêts et du capital des emprunts en cours)									
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
250 480,00	322 220,00	345 100,00	253 620,00	249 820,00	368 800,00	376 700,00	399 210,00	447 174,59	578 818,77
	+71 740,00	+22 880,00	-91 480,00	-3 800,00	+118 980,00	+7 900,00	+22 510,00	+47 964,59	+131 644,18
	+28,64%	+7,10%	-26,51%	-1,50%	+47,63%	+2,14%	+5,98%	+12,01%	+29,44%



Evolution de la charge d'endettement

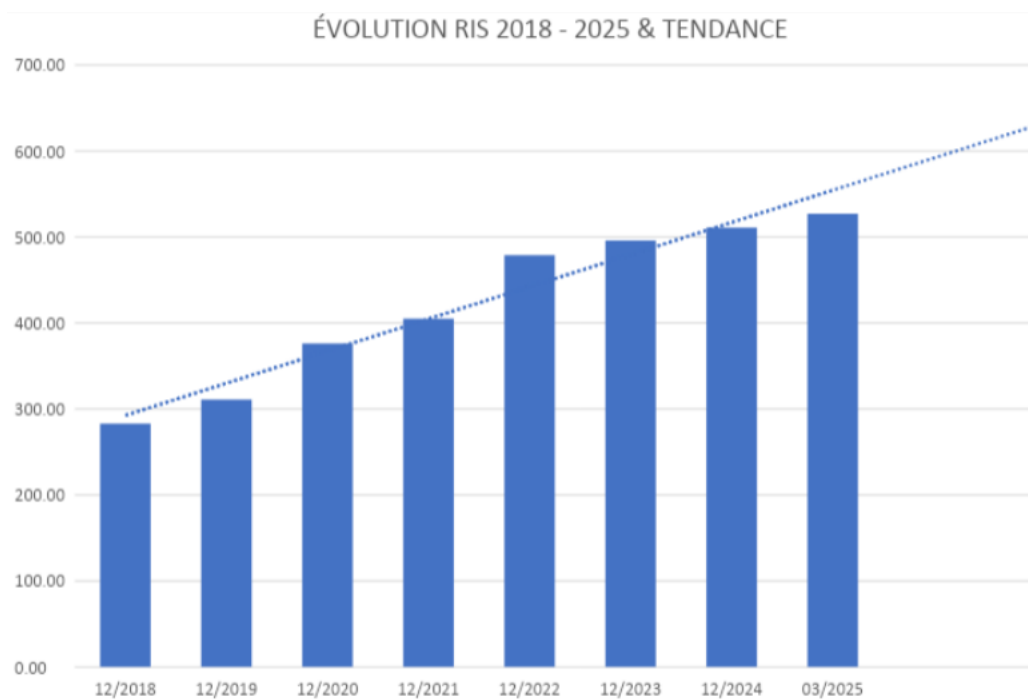
ÉVOLUTION DE LA CHARGE D'ENDETTEMENT 2018 - 2027									
(parts d'emprunts non remboursés dans l'année en cours)									
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
1 566 456,82	1 612 488,23	1 398 339,06	1 287 172,52	1 234 213,57	1 042 329,50	1 128 659,39	2 786 707,20	3 052 430,49	5 485 474,28
	+46 031,41	-214 149,17	-111 166,54	-52 958,95	-191 884,07	+86 329,89	+1 658 047,81	+265 723,29	+2 433 043,79
	+2,94%	-13,28%	-7,95%	-4,11%	-15,55%	+8,28%	+146,90%	+9,54%	+79,71%



Evolution du nombre de RIS

ÉVOLUTION RIS 2018 - 2025

12/2018	12/2019	12/2020	12/2021	12/2022	12/2023	12/2024	03/2025
283	311	376	405	479	496	511	527
	+28,00	+65,00	+29,00	+74,00	+17,00	+15,00	+16,00
	+9,89%	+20,90%	+7,71%	+18,27%	+3,55%	+3,02%	+3,13%



Evolution des dépenses de l'aide sociale

	Dépenses	Compte 2023	Rekening 2023		Compte 2024	Rekening 2024	Delta
	Uitgaven	Recettes	Solde 2023	Dépenses	Recettes	Solde 2024	
		Ontvangsten	Saldo 2023	Uitgaven	Ontvangsten	Saldo 2024	
AIDES LEGALES							
WETTELIJKE BIJSTAND	7.828.098,91 €	5.637.354,10 €	2.190.744,81 €	8.033.753,99 €	5.830.850,40 €	2.202.903,59 €	0,56%
<i>Diff.types de R.I / Leefloon</i>	6.538.966,85 €	4.344.702,32 €	2.194.264,53 €	6.704.661,27 €	4.502.307,68 €	2.202.353,59 €	
<i>Diff.types d'ERIS / Equivalent leefloon</i>	1.289.132,06 €	1.292.651,78 €	- 3.519,72 €	1.329.092,72 €	1.328.542,72 €	550,00 €	
AIDES SUPPLEMENTAIRES							
BIJKOMENDE BIJSTAND	315.829,21 €	109.763,20 €	206.066,01 €	333.214,93 €	216.858,49 €	116.356,44 €	-43,53%
<i>Loyers et garanties / Huur en waarborgen</i>	113.518,41 €	35.361,83 €	78.156,58 €	121.117,23 €	52.841,05 €	68.276,18 €	
<i>Aide sociale / Sociale Hulp</i>	194.468,46 €	74.401,37 €	120.067,09 €	209.525,10 €	164.017,44 €	45.507,66 €	
<i>Frais de crèche / Crèche kosten</i>	7.842,34 €	- €	7.842,34 €	2.572,60 €	- €	2.572,60 €	
ISP - SPI	17.917,30 €	300,00 €	17.617,30 €	19.149,35 €	1.871,09 €	17.278,26 €	-1,92%
<i>Interv.pr bénéf. - Tussenkost voor begun.</i>	17.917,30 €	300,00 €	17.617,30 €	19.149,35 €	1.871,09 €	17.278,26 €	
SECTEUR SANTE							
GEZONDHEIDSSECTOR	201.227,52 €	10.225,84 €	191.001,68 €	115.364,24 €	11.592,05 €	103.772,19 €	-45,67%
<i>Hospi,médic,paraméd,pharma.</i> <i>Ziekenhuis, medische, paramedische en</i> <i>farma</i>	201.227,52 €	10.225,84 €	191.001,68 €	115.364,24 €	11.592,05 €	103.772,19 €	
HEBERGEMENT / HUISVESTING	300.433,81 €	197.106,67 €	103.327,14 €	286.367,76 €	350.078,52 €	- 63.710,76 €	-161,66%
<i>homes ext. / Externe plaatsingen</i>	149.367,48 €	130.047,99 €	19.319,49 €	130.458,89 €	161.066,04 €	- 30.607,15 €	
<i>Home Heydeken</i>	130.682,47 €	67.058,68 €	63.623,79 €	143.866,05 €	189.012,48 €	- 45.146,43 €	
<i>Maisons d'accueil / Opvanghuizen</i>	20.383,86 €		20.383,86 €	12.042,82 €		12.042,82 €	

Dans les dépenses de l'aide sociale, nous constatons que le solde des aides sociales sont à la baisse par rapport à 2023. Principalement dues à l'augmentation des récupérations d'aides sociales, suite aux demandes de remboursement d'aide sociale et à la régularisation de dossiers antérieurs à 2024.

Evolution des rubriques économiques du budget d'exploitation

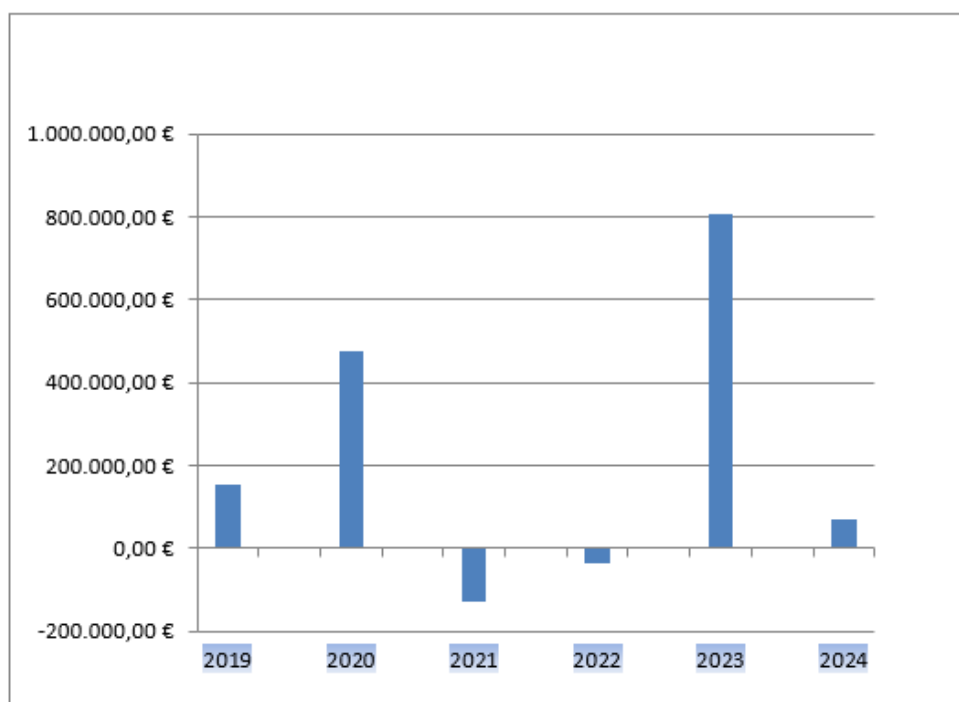
ANNEES	JAREN		RECETTES	ONTVANGSTEN		
	Prestations Prestaties	%	Transferts Overdrachten	%	Prod.financ. Fin opbrensten	%
2020	3.487.740,28	20,04%	13.912.963,05	79,96%	0,00	0,00%
2021	3.130.891,12	17,63%	14.630.398,25	82,37%	3,45	0,00%
2022	3.309.687,86	15,55%	17.969.196,29	84,45%	0,00	0,00%
2023	3.303.980,80	13,49%	21.181.120,42	86,48%	8.183,18	0,03%
2024	3.085.691,42	13,09%	20.474.260,85	86,86%	11.781,05	0,05%

ANNEES	JAREN		Fonction.		UITGAVEN		Chges finan.	
	Personnel Personeel	%	Functionering	%	Redistribut. Herverdeling	%	Fin. Lasten	%
2020	9.665.630,23	59,76%	1.583.175,41	9,79%	4.872.734,45	30,13%	51.821,57	0,32%
2021	9.967.684,70	55,55%	1.931.917,38	10,77%	5.997.921,46	33,42%	47.662,84	0,27%
2022	11.581.067,75	56,22%	1.741.372,51	8,45%	7.233.104,11	35,11%	44.335,08	0,22%
2023	12.401.322,67	52,47%	2.304.435,99	9,75%	8.878.877,07	37,57%	49.867,58	0,21%
2024	12.584.410,35	52,72%	2.195.794,68	9,20%	9.036.207,13	37,86%	52.737,97	0,22%

Après une hausse en 2019 suite à l'intégration de l'ASBL « Aides familiales et Aides Ménagères » et une légère hausse en 2022 due aux nombreuses indexations, nous constatons que la quote-part des dépenses affectées au personnel est stable. Aussi, en 2024, la quote-part des dépenses de fonctionnement ont diminué suite à la finalisation du projet de déménagement.

Evolution du résultat final

Années Jaren	Résultat final Eindresultaat
2019	151.999,43 €
2020	477.710,05 €
2021	-128.068,88 €
2022	-34.193,36 €
2023	808.111,47 €
2024	69.898,52 €



En 2024, le résultat comptable est un léger boni suite à :

- des moindres dépenses pour le personnel et les frais de fonctionnement par rapport au budget modifié
- un taux d'occupation de 96% pour le Home Heydeken par rapport à l'estimation budgétaire à 100 %
- la consolidation de l'emprunt pour la rénovation du Home Heydeken en fin d'année

Dépenses de personnel par service

	Compte 2022 Rekening 2022		Compte 2023 Rekening 2023		Compte 2024 Rekening 2024	
Administration / Administratie	1.612.176,42	14%	1.694.516,86	14%	1.779.314,77	15%
Cuisine * / Keuken *	644.258,89	6%	565.455,62	5%	-	0%
Service Social / Sociale Hulp	1.078.524,28	10%	1.184.276,06	10%	1.274.039,86	11%
Home Heydeken	5.924.464,77	53%	6.409.999,74	54%	6.537.862,80	57%
ILA / LOI	94.654,96	1%	104.237,92	1%	61.668,41	1%
AFAM / Gezins- en huishulp	1.079.797,83	10%	1.105.989,59	9%	1.119.366,14	10%
ISP / SPI	602.633,57	5%	634.576,78	5%	704.257,32	6%
Epicerie Sociale						
Sociale kruidenierszaak	31.776,46	0%	47.860,23	0%	28.139,29	0%
Résidence Paul Fontaine						
Residentie	95.570,22	1%	97.272,43	1%	61.114,96	1%
	11.163.857,40		11.844.185,23		11.565.763,55	

Frais de personnel après refacturation interne et hors 2ème pilier, cotisation responsabilisation et frais pour Présidence et assemblées / Personeels kosten na interne facturatie met uitzondering van twee pijler, solidariteitsbijdrag en voorzitterschap en zittingen

*** En 2024 la fonction cuisine et Home heydeken ont fusionné / In 2024 zijn de functie keuken en home Heydeken samengesmolten**

Frais de personnel et effectifs Home Heydeken : Comparaison 2022-2025

		ETP				Coût moyen par ETP			
		2022	2023	2024	2025	2022	2023	2024	2025
Ouvrier		27,20	24,05	16,80	20,30	53.214,00	61.363,00	66.209,00	68.442,00
Administratif		8,30	7,65	6,45	5,70	63.573,00	79.851,00	94.759,90	90.886,00
Buanderie		0,80	0,00	1,00	1,00	52.223,00	0,00	65.286,00	66.078,00
Cuisine		9,10	7,10	7,57	8,30	52.469,31	60.753,00	66.558,00	64.760,00
Soins		48,60	45,48	42,51	42,49	64.158,98	75.733,00	79.593,00	83.413,00
Social		2,00	2,00	2,00	2,00	88.726,80	101.729,23	87.524,00	84.074,00
Animation		2,30	2,50	2,50	2,50	51.573,00	60.265,00	64.295,00	69.124,00
Maribel		10,50	10,50	8,50	9,00	53.303,00	64.701,00	69.888,00	70.190,04
Somme		108,80	99,28	87,33	91,29				
		Cout total personnel Home Heydeken							
		2022	2023	2024	2025				
Ouvrier		1.447.420,80	1.475.780,15	1.112.311,20	1.389.372,60				
Administratif		527.655,90	610.860,15	611.201,36	518.050,20				
Buanderie		41.778,40	0,00	65.286,00	66.078,00				
Cuisine		477.470,72	431.346,30	503.624,42	537.508,00				
Soins		3.118.126,43	3.444.564,04	3.383.498,43	3.544.218,37				
Social		177.453,60	203.458,46	175.048,00	168.148,00				
Animation		118.617,90	150.662,50	160.737,50	172.810,00				
Maribel		559.681,50	679.360,50	594.048,00	631.710,36				
Somme		6.468.205,25	6.996.032,10	6.605.754,90	7.027.895,53				

15. Une gouvernance partagée au service de l'intérêt général



En tant que Présidente du CPAS de Ganshoren, je tiens à réaffirmer ma volonté de travailler en pleine confiance avec l'ensemble des membres du Conseil de l'Action Sociale. Nos échanges, nos débats, nos regards complémentaires doivent nourrir un projet collectif, porté par une ambition commune : améliorer la vie de celles et ceux qui comptent sur nous.

Nous avons la responsabilité d'agir ensemble pour répondre aux urgences sociales, aux détresses psychologiques, aux besoins de réinsertion, de logement, de santé ou simplement de dignité. Ce que nous faisons ici n'est pas abstrait. Cela touche des femmes, des hommes, des enfants, qui ont besoin de retrouver un cap, un espoir, une stabilité.

Nos 230 collaboratrices et collaborateurs, pleinement engagés au quotidien, portent cette mission avec force. Ils méritent d'être soutenus par une gouvernance cohérente, respectueuse de leur travail, et affranchie des clivages politiques.

Je resterai à l'écoute de chacune et chacun d'entre vous. Vos questions, vos remarques, vos propositions seront accueillies avec attention. La transparence guidera chacune de mes décisions.

L'année 2025 s'annonce dense. Nous devons concrétiser de nombreux chantiers : renforcer nos équipes sociales, rénover notre logement d'urgence, transformer notre épicerie sociale en espace solidaire, accompagner les conséquences de la réforme du chômage, améliorer l'accueil du public, poursuivre la transition numérique... Autant de défis que je souhaite relever avec vous, de manière constructive, au service de l'intérêt général.

Conclusion : un CPAS debout, utile, et digne

L'année 2025 est marquée par une pression budgétaire importante, des besoins sociaux croissants, et des services qui, malgré les contraintes, poursuivent leur mission avec sérieux et dévouement. Dans ce contexte, nous avons fait le choix de la cohérence, de la stabilité et de l'investissement dans l'humain, en assumant une approche structurée autour des axes prioritaires. Cette année sera une année de **travail, de réorganisation et d'action ciblée**, pour répondre à des besoins qui évoluent, dans un contexte budgétaire qui, lui, se contracte.

Tout au long des derniers mois, j'ai pris le temps d'écouter les équipes, de lire les rapports, de dialoguer avec les partenaires, d'analyser les dossiers et les demandes. Cette note est le fruit de ce travail collectif et pragmatique. Elle reflète une **vision claire, celle d'un CPAS accessible, structuré, cohérent, et fidèle à sa mission première : garantir un accompagnement digne et efficace à chaque personne qui pousse notre porte.**

Derrière les tableaux budgétaires, les acronymes administratifs et les contraintes institutionnelles, ce sont des visages, des trajectoires de vie, des vulnérabilités et des espoirs qui s'expriment chaque jour à nos guichets, dans nos logements, à domicile, dans les couloirs du Home ou lors des permanences sociales.

Notre responsabilité, en tant qu'institution publique, est double : **répondre à l'urgence sociale tout en préparant l'avenir**. C'est dans cette logique que s'inscrit cette note d'orientation : elle articule des choix concrets, ciblés, humains, dans une dynamique de transformation maîtrisée.

2025 sera une année de **stabilisation** mais aussi de **refondation** : refondation des services, des dynamiques collectives internes, de la stratégie d'accueil, de la manière de parler aux usagers et aux partenaires. Le CPAS de Ganshoren ne peut être un guichet anonyme : il doit être un **acteur accessible, bienveillant et structurant**, capable d'agir avec rigueur tout en maintenant un lien humain fort.

Cette note est une feuille de route. Elle est réaliste dans ses moyens, exigeante dans ses ambitions, et profondément **fidèle aux valeurs que nous défendons** : solidarité, respect, justice sociale, égalité d'accès aux droits.

À travers cette politique budgétaire et opérationnelle, c'est **une certaine idée du service public** que nous portons : un service public proche, responsable, et profondément ancré dans la réalité de celles et ceux qu'il sert.

En 2025, notre cap est clair :

- Lutter sans relâche contre les inégalités et le non-recours ;
- Soutenir toutes nos équipes, en actes et en moyens, dans un contexte de plus en plus complexe ;
- Réorganiser intelligemment nos services pour répondre aux réalités de terrain ;
- Garder un budget rigoureux, mais jamais au détriment du social ;
- Défendre une action sociale moderne, de proximité, à l'écoute, et tournée vers l'avenir.

Notre CPAS, ce n'est pas seulement une administration. Notre CPAS est une institution essentielle. Mais surtout, c'est **une équipe**. Une équipe pluridisciplinaire, un service de proximité, une institution du quotidien. C'est un lieu d'accueil, d'écoute, de réparation. Un espace où chaque jour, des femmes, des hommes, des jeunes et des aînés viennent chercher du soutien, une orientation, une solution, mais aussi du respect et de la dignité.

En tant que Présidente, je ne veux pas d'un CPAS replié sur lui-même, et enfermé dans des procédures administratives. Je veux un CPAS **vivant, lisible, bienveillant et responsable**, à l'écoute de ses habitants, en appui de ses équipes, et capable de se remettre en question.

Gouverner un CPAS, ce n'est pas appliquer un règlement. C'est choisir une direction. C'est donner un cap. C'est traduire des valeurs en actes.

Car ce que nous visons, ce n'est pas de faire "plus", mais de faire **mieux**. Mieux accueillir. Mieux accompagner. Mieux orienter. Mieux collaborer. Mieux écouter, pour mieux répondre.

C'est cette ligne de conduite que je propose de suivre à partir de 2025.

Un **CPAS debout, utile, digne, et ambitieux**, qui avance avec exigence, bienveillance et clarté.

Un CPAS où **chaque agent compte**, et où **chaque citoyen est accueilli avec humanité**.

El Mahyaoui-Khadija

Présidente du CPAS de Ganshoren