



cpas GANSHOREN ocmw



CPAS de Ganshoren

Note de politique générale
Budget 2026

Table des matières

CPAS de Ganshoren	6
Note de politique générale 2026	6
Préambule Mot de la Présidente	6
1. « Le CPAS de Ganshoren, c'est ... »	10
1.1. Une institution sollicitée comme jamais	10
Quelques données chiffrées détaillées sur les demandes traitées	10
1.2. Un volume d'aides sociales en forte progression	11
1.3. Accompagner les jeunes, les familles et les travailleurs	11
1.4. Un soutien concret dans les foyers gansharenois	12
1.5. Logement, prévention des expulsions et accueil ILA	12
1.6. Lutte contre la fracture numérique: une priorité maintenue	13
1.7. Une présence humaine au cœur de la commune	13
2. Le Service des Ressources Humaines	15
2.1. Une année 2026 placée sous le signe de la consolidation et de la stabilisation	15
2.2. Poursuite des chantiers fondateurs initiés en 2025	15
2.3. Structuration des parcours d'intégration et de départ	15
2.4. Digitalisation et modernisation des outils RH	16
2.5. Gestion positive de l'absentéisme et bien-être au travail	16
2.6. Formation continue et développement des compétences	17
2.7. Recrutements nécessaires en 2026	17
2.8. Rôle transversal du service RH dans la mise en œuvre d'Arizona	17
2.9. Accompagnement du changement	18
2.10. Une politique RH durable, inclusive et cohérente	18
3. Plan de recrutement 2026	19
3.1. Un plan de recrutement ambitieux pour garantir la continuité du service public	19
3.2. Renforcement du service social « Réforme Arizona »	19
3.3. Renforcement stratégique du service ISP	20
3.4. Renforcement du service Logement	20
3.5. Ajustements dans les services transversaux (RH, IT, administratif)	20
3.6. Recrutements indispensables au Home Heydeken	21
3.7. Renfort de l'accueil et de l'administration du service social	21
3.8. Une politique de recrutement guidée par trois principes	21
3.9. Un CPAS tourné vers l'avenir et la protection des habitants	21
4. Le Service Finances	23
• Un rôle central pour la stabilité financière du CPAS en 2026	23

• Un budget 2025 sous tensions mais stabilisé pour 2026	23
• 2026 : une année charnière aux charges en forte augmentation	23
• L'impact massif de la réforme Arizona sur le budget 2026.....	24
• Évolution des frais de fonctionnement.....	24
• Un programme d'investissements exceptionnel en 2026	24
• Des recettes en hausse... mais compensées par des pertes de subsides	25
• Une dette maîtrisée, mais à surveiller	25
• Une dotation communale de 8.623.220€ en 2026	25
• Un rôle de pilotage central pour le service Finances	26
• Un partenaire essentiel pour sécuriser l'avenir	26
5. Le Service Recette	27
• Un service essentiel à la solidité financière du CPAS	27
• 2025 : une réorganisation profonde et structurante	27
• 2026 : consolidation, digitalisation et procédures optimisées	27
• Un rôle renforcé face à la réforme Arizona	28
• Automatisation et modernisation des processus financiers	28
• Contribution à la mise en œuvre du contrôle interne	29
• Une mission profondément humaine, au-delà de la technique	29
• Vers une professionnalisation toujours plus affirmée	29
• Un maillon indispensable pour la stabilité institutionnelle	30
6. Les investissements.....	31
7. Les pertes de recettes	32
8. Les économies prévues et rationalisations	33
9. Les synergies Commune – CPAS	34
10. SERVICE SOCIAL	37
o Un service essentiel et première porte d'entrée de l'action sociale	37
o Une pression accrue sur l'accueil et le standard téléphonique	37
o Une charge de travail élevée pour les assistants sociaux	38
o Les aides familiales et aides ménagères : un accompagnement indispensable	38
o Le logement : un enjeu social majeur	38
o La fracture numérique : un obstacle persistant	39
o Un appui administratif indispensable à la qualité des décisions	39
o Le service social : un acteur indispensable de la cohésion sociale	39
o Arizona 2026 : un afflux massif et une réorganisation indispensable	40
11. Le Service ISP (Insertion socioprofessionnelle).....	41

▪	Le rôle essentiel du service ISP	41
▪	Chiffres-clés 2025 : un service sous pression	41
▪	Un service fragilisé : instabilité, surcharge et réorganisation	42
▪	Arizona : un basculement massif et un défi humain majeur	42
➤	Notre volonté : offrir de nouvelles perspectives et remettre chacun en action	42
▪	Renforcement de l'équipe : une structure plus solide pour 2026	43
▪	Réorganisation des méthodes de travail	43
▪	Le public étudiant : un rééquilibrage nécessaire	44
▪	Le dispositif Article 60 : un levier central à valoriser	44
▪	Un rôle humain au cœur de l'accompagnement	45
12.	Le Service d'Aide Familiale et Aide-Ménagère.....	46
13.	Le Service ILA	48
14.	Le Service Logement	51
15.	La Coordination Sociale.....	53
15.1.	Priorités de travail 2026	53
▪	Lutte contre la précarité alimentaire & solidarités locales	53
▪	Soutien à la parentalité et à la petite enfance	53
▪	Accompagnement des jeunes face à la réforme Arizona	54
•	Inclusion numérique et accès aux droits	54
•	Lien social, intergénérationnel et participation citoyenne	54
•	Lutte contre le sans-abrisme & situations d'urgence sociale	54
15.2.	Projets 2026	55
✓	Espace Solidaire - Lieu central de soutien et de participation	55
✓	Petite enfance & parentalité	55
✓	Jeunes & publics précarisés	55
✓	Inclusion numérique	55
✓	Cohésion professionnelle & communication interne	55
✓	Personnes sans abri & urgences sociales	56
15.3.	Vision stratégique 2026–2027	56
16.	Le Service Accueil et l'Administration du Social.....	57
17.	L'Espace Public Numérique (EPN)	59
18.	Le Home Heydeken.....	61
	Un lieu de vie essentiel pour les aînés de Ganshoren	61
18.1	L'Animation du Home Heydeken.....	63
19.	Les Flats-Services	66
20.	Le Bien-être du Personnel	68

21.	Prévention et Protection au Travail – SIPP	70
22.	Le Service Juridique	73
23.	Le Contrôle interne	75
24.	La Mise en Conformité RGPD	77
25.	Projets transversaux	80
26.	Le Service Informatique « Mise en conformité cybersécurité »	82
27.	La Communication	84
28.	Transition écologique vers un CPAS durable	86
29.	Une gouvernance partagée au service de l'intérêt général	88
30.	Chiffres	90
31.	Conclusion	95

CPAS de Ganshoren

Note de politique générale 2026

Préambule Mot de la Présidente

Monsieur le Bourgmestre,
Mesdames, Messieurs les Échevins,
Mesdames, Messieurs les Conseillers,
Chères ganshorenoises, chers ganshorenois,



La note de politique générale que j'ai l'honneur de vous présenter pour l'année **2026** s'inscrit dans la continuité d'un travail **sérieux, engagé** et **profondément humain**. Depuis **2025**, nous avons entrepris de **renforcer notre institution**, d'en stabiliser les fondations et d'en **moderniser les pratiques**. Cette dynamique se poursuit avec un objectif clair : garantir à chaque personne qui pousse la porte de notre CPAS **un accueil digne, compréhensible, et un accompagnement qui fait sens**.

L'année 2026 sera marquée par un tournant important pour notre commune. La réforme dite **Arizona** modifiera profondément les conditions d'accès aux allocations de chômage.

À Ganshoren, **825 personnes** pourraient être concernées, et **près de 500** pourraient se présenter au CPAS pour demander de l'aide. Derrière chaque chiffre, il y a des personnes au parcours difficile, des publics fragiles, des inquiétudes légitimes, des familles qui basculent dans l'incertitude. Notre devoir est de leur offrir **un cadre clair, une écoute professionnelle**, des réponses adaptées et des perspectives nouvelles, **sans jamais perdre de vue la dignité de chacun**.

Pour faire face à cette réalité, nous avons choisi d'anticiper. Les équipes ont été renforcées, une **taskforce spécifique** est opérationnelle depuis **septembre 2025**, un dispositif de suivi précis a été mis en place, et des **permanences d'information** ont été organisées dès l'automne 2025.

Afin de soutenir cet accompagnement et de préserver la qualité des suivis, le service social sera renforcé en 2026 par des engagements supplémentaires directement liés à la réforme du chômage Arizona.

Cette préparation était indispensable pour soutenir nos travailleurs, éviter les engorgements et garantir la qualité du service public que nous devons à la population ganshorenoise.

Au-delà d'Arizona, notre institution fait face à des défis sociaux qui s'intensifient : **la crise du logement, l'augmentation des situations d'urgence, la solitude des aînés, la précarité énergétique, la fracture numérique, les difficultés psychologiques**. Chaque jour, nos équipes accueillent des personnes qui traversent des moments difficiles, parfois douloureux. Leur travail, au cœur de la réalité de notre commune, reste l'essence même de notre mission.

2026 est aussi une année de consolidation interne. Après plusieurs années de **sous-financement**, un **rééquilibrage essentiel** a été obtenu avec la Commune, permettant de stabiliser nos services et de soutenir nos équipes. Néanmoins, l'année sera marquée par la **perte du subside fédéral "Participation sociale et culturelle"**, ainsi que par la **fin du subside fédéral "Espace numérique"**. Grâce à une collaboration renforcée avec **Fobagra**, nous veillerons à maintenir **un accompagnement numérique accessible** aux publics les plus fragiles.

Par ailleurs, un **nouveau subside régional** nous permettra d'engager **un mi-temps dédié au logement et à la prévention des expulsions**, une avancée importante dans un contexte où les difficultés résidentielles augmentent.

En 2026, nous franchirons également une étape majeure dans la modernisation de notre administration avec **l'externalisation de la paie**. Cette réforme, mûrement préparée, apportera davantage de **sécurité**, de **fiabilité** et de **fluidité** dans la gestion salariale, et allégera considérablement la charge administrative de nos équipes RH.

Un autre chantier structurant se poursuit : la **rénovation du Home Heydeken**.

En 2026, des travaux essentiels seront réalisés pour renforcer la **sécurité incendie**, moderniser

les **installations électriques**, remplacer les **ascenseurs**, améliorer les **sols**, les **espaces communs**, la **cuisine** et la **lingerie**.

Et au **premier trimestre 2026**, nous aurons l'immense satisfaction d'inaugurer les **36 chambres entièrement rénovées et mises aux normes**, une étape indispensable au maintien de l'**agrément MRS**. Offrir à nos aînés un environnement **sûr, respectueux** et **chaleureux** reste une priorité absolue.

De nouveaux projets viendront également renforcer notre action. L'Espace solidaire, en partenariat avec le Contrat de Quartier Durable, deviendra un lieu de proximité et de participation citoyenne. Les actions en faveur des parents solos, de la petite enfance et des jeunes seront renforcées, tout comme les dynamiques intergénérationnelles et associatives qui enrichissent la vie locale. Les permanences numériques seront maintenues grâce à nos partenariats, et la prévention des expulsions sera consolidée afin de mieux protéger les ménages en difficulté.

Dans cette même dynamique, le **service d'Aide familiale** bénéficiera dès **novembre 2026** d'un renforcement important grâce à l'achèvement de la reconversion des aides-ménagères. Cette évolution permettra d'élargir **notre capacité d'intervention à domicile**, de prévenir **l'isolement des personnes âgées**, et d'offrir un accompagnement **plus régulier, plus humain** et **plus adapté** aux besoins des bénéficiaires les plus fragiles.

Le CPAS de Ganshoren accompagne aujourd'hui **plus de mille cinq cents personnes** chaque mois. Derrière ces chiffres, il y a **des travailleurs engagés**, des équipes qui se mobilisent avec cœur, professionnalisme et sens du service public. **Je tiens à saluer leur travail et leur dévouement.**

Je veux également exprimer ma reconnaissance à **Monsieur le Bourgmestre Jean-Paul Van Laethem** et au **Collège des Échevins** pour la qualité du dialogue, pour leur soutien constant et pour la volonté partagée de construire **une politique sociale solide, accessible et cohérente** pour l'ensemble des habitants.



Je tiens aussi à saluer **la collaboration constructive avec l'ensemble des membres du Conseil de l'Action Sociale**, toutes couleurs politiques confondues.

Ensemble, dans le **respect**, la **loyauté** et la **sincérité**, nous travaillons collectivement, toujours avec un seul un seul objectif : **l'intérêt supérieur des Ganshorenoises et des Ganshorenois**.

Je souhaite également remercier chaleureusement **notre Secrétaire général, notre Directeur financier, notre Directrice des ressources humaines et l'ensemble des membres du Comité de direction**, dont **l'expertise**, la **disponibilité** et la **rigueur** constituent un appui indispensable au fonctionnement quotidien du CPAS.

Je rends également hommage à **toutes nos équipes**, qui incarnent chaque jour la **dignité**, la **qualité** et **l'humanité** du service public social.

Enfin, je remercie les services communaux et **LOJEGA** ainsi que nos **partenaires associatifs, institutionnels, scolaires, médicaux et sociaux**, qui travaillent chaque jour à nos côtés et contribuent à renforcer **le maillage social** de notre commune.

L'année 2026 s'annonce **exigeante**, mais elle sera aussi une année d'**espoir** et de **consolidation**. Avec **détermination**, **lucidité** et **humanité**, nous poursuivrons notre mission : garantir **l'accès aux droits**, accompagner avec **respect**, protéger **les plus vulnérables** et agir, ensemble, **au service de l'intérêt général**.

Khadija El Mahyaoui

Présidente du CPAS de Ganshoren.

1. « Le CPAS de Ganshoren, c'est ... »



Derrière chaque ligne budgétaire, chaque décision, chaque dossier, il y a des personnes, des familles, des parcours de vie, des difficultés et des espoirs. Le CPAS de Ganshoren, ce n'est pas seulement une institution d'aide sociale : c'est une présence quotidienne, un ancrage humain dans la vie de plus de mille cinq cents citoyens accompagnés chaque mois. C'est un service public de proximité qui agit, protège, répare et oriente, avec professionnalisme et humanité.

L'année 2025 a confirmé l'ampleur du rôle du CPAS dans la commune. L'intensité des demandes, la diversité des situations rencontrées et la complexité croissante des réalités sociales ont mis en lumière l'importance de nos services et la mobilisation remarquable de nos équipes.

1.1. Une institution sollicitée comme jamais

Quelques données chiffrées détaillées sur les demandes traitées

Entre le 1er janvier et le 31 octobre 2025, le CPAS a accueilli **10.729 visiteurs** à l'accueil.

Cela représente une moyenne d'environ 243 personnes par semaine, soit près de **50 personnes par jour**, dont :

- **2.060 usagers** venus pour un rendez-vous social,
- **633 personnes** venues introduire une nouvelle demande,
- **211 citoyens** accompagnés pour un soutien numérique.



En parallèle, le standard téléphonique a enregistré **26.444 appels**, dont **11.811 ont pu être traités**, témoignant d'un niveau de sollicitation extrêmement élevé et de la nécessité d'adapter nos moyens humains et techniques pour maintenir un taux de réponse satisfaisant.

1.2. Un volume d'aides sociales en forte progression

Au 30 octobre 2025, le Comité spécial du Service social (CSSS) a statué sur **3.155 demandes**, ayant généré **près de 7.000 décisions (chiffres arrêtés au 31 août 2025)**, car une seule demande peut impliquer plusieurs types d'aides.

Parmi les dossiers traités :

- **46 personnes** bénéficient d'une aide médicale urgente (AMU),
- **1.348 demandes médicales** ont été analysées (soins, hospitalisations, médicaments),
- **Plus de 321 nouveaux dossiers** ont été ouverts pour des citoyens qui n'avaient jamais eu de contact préalable avec le CPAS.

Ces chiffres témoignent d'un recours accru à l'aide sociale, dans un contexte où les parcours se fragilisent et où l'accès aux droits devient de plus en plus complexe.

1.3. Accompagner les jeunes, les familles et les travailleurs

Le Service ISP a suivi au 31 octobre 2025 :

- **184 étudiants,**
- **337 chercheurs d'emploi,**
- **74 dossiers ukrainiens,**
- **42 personnes sous contrat Article 60.**

Les demandes étudiantes et les parcours d'insertion socioprofessionnelle ne cessent de croître, avec des situations marquées par le décrochage scolaire, les fins de droit, la précarité numérique, les difficultés psychologiques et l'absence de réseau familial.



L'année 2026 sera déterminante : avec la réforme Arizona, le nombre de chercheurs d'emploi risque de doubler, et le CPAS accompagnera un public souvent éloigné du marché du travail depuis de nombreuses années.

1.4. Un soutien concret dans les foyers ganshorenois

Le service d'aide à domicile a épaulé :

- **111 personnes** via les aides familiales,
- **124 personnes** via les aides ménagères,
- pour un total de **74 personnes en accompagnement mixte,**
soit **plus de 200 citoyens soutenus à domicile.**

Ces interventions répondent à des besoins essentiels : hygiène, accompagnement quotidien, prévention de l'isolement, soutien psychologique, sécurité, maintien à domicile.

2026 marquera l'achèvement de la grande reconversion des aides-ménagères vers la fonction d'aide familiale, décidée par le Conseil de l'Action Sociale en 2025. Cette transition permettra de mieux répondre aux besoins réels d'une population vieillissante et de renforcer la qualité du service.

1.5. Logement, prévention des expulsions et accueil ILA

Le CPAS joue un rôle crucial dans :

- l'octroi de garanties locatives,
- la médiation avec les propriétaires,
- la prévention des expulsions,
- l'accompagnement énergétique,
- la gestion des **logements ILA.**

En 2025, le CPAS a accueilli **17 nouvelles personnes** dans le cadre des Initiatives Locales d'Accueil. Par ailleurs, trois logements mis à disposition pour le public ukrainien ont pu accueillir des familles, malgré des situations d'occupation prolongée nécessitant un suivi juridique complexe.



En 2026, grâce à un subside régional, le CPAS pourra engager **un mi-temps spécifique “Logement et Prévention des expulsions”**, répondant à une demande croissante et urgente.

1.6. Lutte contre la fracture numérique : une priorité maintenue

Malgré la fin du subside Digilab en 2025, le CPAS a décidé de maintenir :

- les **permanences numériques**,
 - l’accompagnement individuel,
 - les formations thématiques,
- grâce à un partenariat renforcé avec **Fobagra**.

Cette continuité est essentielle pour garantir l’accès aux droits à des publics qui restent particulièrement vulnérables face à la digitalisation croissante de l’administration.

1.7. Une présence humaine au cœur de la commune

Au-delà des chiffres, le CPAS c’est aussi :

- une équipe de première ligne qui accueille chaque jour des personnes parfois en grande détresse,
- des travailleurs sociaux engagés dans l’écoute et l’accompagnement,
- des agents administratifs qui assurent la stabilité du service,
- des équipes soignantes, techniques et hôtelières mobilisées pour offrir qualité et dignité aux résidents du Home Heydeken et des flats-services,
- des collaborations étroites avec la commune, les associations, les écoles, les services de santé, LOJEGA et les acteurs institutionnels.

À travers chaque contact, chaque intervention, chaque décision, le CPAS de Ganshoren incarne un service public social vivant, présent et profondément ancré dans la réalité humaine de la commune.



1.8. Tableaux : nombre total de bénéficiaires du RIS et des EQ (aides équivalentes au RIS)

- Le **nombre de bénéficiaires du RIS** et de **l'aide équivalente** ; (situation au 27/10/2025).

MOIS	janv-25	févr-25	m ars -25	avr-25	mai-25	juin-25	juil-25	août-25	sept-25
TLRIS	518	530	526	520	519	518	499	502	500
TLEQ	113	114	111	95	97	100	99	100	96

En 2026, le service social poursuivra également un ensemble d'actions essentielles au plus près des habitants, notamment :

- **La participation au Contrat de Quartier Durable (CQD)** et aux initiatives locales menées dans les quartiers.
- **L'organisation de permanences d'aide administrative**, en particulier pour les demandes de reconnaissance de handicap et pour l'introduction des dossiers GRAPA.
- **La poursuite du guichet social mobile**, afin de répondre directement aux questions des Ganshorenois dans leur environnement de vie.
- **La diffusion régulière d'informations de Bruxelles Logement** (web, brochures et supports), pour améliorer l'accès aux droits.
- **La mise en œuvre annuelle des plans canicule et hiver**, afin de protéger les personnes vulnérables.
- **L'accompagnement individuel dans les demandes d'allocations d'études**, notamment dans le cadre du projet de lutte contre la fracture numérique.
- **La participation aux événements communaux**, tels que le marché annuel.
- **La communication proactive sur les fraudes téléphoniques liées au CPAS**, pour protéger et informer le public.
- **L'organisation de réunions mensuelles animées par la coordinatrice sociale**, afin de renforcer les liens entre le réseau associatif local et les assistants sociaux.
- **Le partenariat étroit avec le Service Prévention de la Commune**, particulièrement concernant le sans-abrisme et les situations de violences familiales.

2. Le Service des Ressources Humaines



2.1. Une année 2026 placée sous le signe de la consolidation et de la stabilisation

Le service des Ressources humaines du CPAS de Ganshoren aborde l'année 2026 dans une dynamique de consolidation et de stabilisation. Après une année 2025 marquée par un important travail de réorganisation interne et par le renforcement de l'équipe RH, l'année qui s'ouvre permettra de déployer pleinement les transformations structurelles engagées. Le service RH se trouve aujourd'hui au cœur d'une transition essentielle pour l'institution : créer un cadre de travail harmonisé, lisible, cohérent, et garantir une gestion moderne, efficace et profondément humaine du personnel.

2.2. Poursuite des chantiers fondateurs initiés en 2025

En 2025, plusieurs chantiers fondateurs ont été initiés. Leur poursuite en 2026 constitue une étape déterminante pour installer durablement de nouvelles pratiques. L'harmonisation des règlements et des procédures internes, la mise à jour des statuts, la formalisation des descriptions de fonctions et la préparation du futur référentiel de compétences constituent des avancées notables. L'objectif est clair : offrir à chaque travailleur un cadre stable, compréhensible et protecteur, tout en renforçant la transparence et l'équité entre les services.



2.3. Structuration des parcours d'intégration et de départ

Le service RH poursuivra également la structuration des parcours d'intégration et de départ. L'amélioration de l'onboarding et de l'offboarding répond à un besoin récurrent exprimé par les équipes : accueillir et accompagner les nouveaux collaborateurs de manière plus professionnelle, limiter le turnover, renforcer leur sentiment d'appartenance et consolider les valeurs institutionnelles. Cette structuration contribuera à stabiliser les équipes et à renforcer la qualité du service, dans une institution où chaque poste est essentiel.

2.4. Digitalisation et modernisation des outils RH

La digitalisation constitue un autre axe majeur en 2026. Après une année 2025 consacrée à la préparation des nouveaux outils, l'année 2026 permettra la finalisation du paramétrage et l'intégration complète des logiciels RH : gestion des présences, planification, recrutement.

L'externalisation de la paie, prévue en 2026, ainsi que la digitalisation des documents salariaux (fiches de paie, comptes individuels, documents fiscaux) simplifieront les processus, amélioreront la fiabilité des données et offriront une meilleure lisibilité aux travailleurs. Le renforcement de l'intranet collaboratif permettra quant à lui de faciliter l'accès à l'information, de soutenir la communication interne et de renforcer l'unité institutionnelle.

2.5. Gestion positive de l'absentéisme et bien-être au travail

L'une des priorités importantes de 2026 concernera la mise en place d'une politique de gestion positive de l'absentéisme. Après plusieurs années de tensions sociales et de surcharge, le CPAS doit investir dans une approche préventive, durable et humaine. Une première phase d'audit sera menée en collaboration avec le conseiller en prévention, la médecine du travail et, si nécessaire, un prestataire externe. Cet état des lieux, tant qualitatif que quantitatif, servira de base à un plan d'action pluriannuel 2026–2028 centré sur la prévention, le dialogue, la responsabilisation, la formation de la ligne hiérarchique et l'amélioration de la santé organisationnelle. Cette politique vise à soutenir les travailleurs, à mieux comprendre les causes d'absence, à renforcer les pratiques managériales et à encourager des retours au travail accompagnés, respectueux et adaptés.



2.6. Formation continue et développement des compétences

La formation continue demeurera un pilier du développement institutionnel. En 2026 et 2027, le service RH poursuivra le déploiement des formations managériales, essentielles pour soutenir les responsables dans leurs missions, améliorer le climat interne et garantir un encadrement professionnel. La formation sera progressivement intégrée au parcours des nouveaux collaborateurs, dès leur arrivée, afin de renforcer la montée en compétences et l'adaptation rapide aux pratiques internes. La préparation d'un plan pluriannuel de formation inscrit le CPAS dans une vision de long terme, tournée vers un environnement apprenant, motivant et structurant.

2.7. Recrutements nécessaires en 2026

L'année 2026 nécessitera aussi de nouveaux engagements. Certains recrutements seront liés à des départs à la pension, notamment au sein du secrétariat général. Le remplacement de la Directrice de la Maison de repos se fera à l'automne 2026. D'autres engagements dépendront de l'évolution des effets de la réforme Arizona et des subsides octroyés. Ils permettront de renforcer les services les plus impactés, en particulier le service social et l'ISP, confrontés à un afflux massif de bénéficiaires et à une charge administrative accrue.

2.8. Rôle transversal du service RH dans la mise en œuvre d'Arizona

Les Ressources humaines joueront un rôle transversal déterminant dans la mise en œuvre d'Arizona. Elles assureront le suivi administratif et réglementaire, soutiendront les services dans l'adaptation de leurs pratiques et participeront activement aux recrutements nécessaires. Elles accompagneront également les réformes futures imposées par l'État, en tenant compte de leurs impacts organisationnels.



2.9. Accompagnement du changement

En parallèle, le service RH contribuera à faciliter les changements internes. Il accompagnera les équipes dans la transition vers de nouveaux outils, de nouvelles procédures, une organisation renouvelée, et veillera à ce que chaque collaborateur dispose des informations nécessaires pour s'adapter efficacement. Cette fonction d'accompagnement du changement est indispensable pour garantir une cohésion institutionnelle et limiter les impacts organisationnels des transformations en cours.

2.10. Une politique RH durable, inclusive et cohérente

L'année 2026 sera ainsi marquée par une volonté de stabilisation et de continuité. Les actions du service RH s'appuieront sur les valeurs fondamentales du CPAS : **équité, transparence, inclusion, loyauté et engagement**. À travers cette démarche, l'institution poursuit sa transition vers une gestion des ressources humaines **moderne, cohérente, durable et résolument humaine**, au service de ses collaborateurs et, en définitive, au service des habitants de Ganshoren.

3. Plan de recrutement 2026



3.1. Un plan de recrutement ambitieux pour garantir la continuité du service public

L'année 2026 nécessitera un plan de recrutement ambitieux, structuré et réaliste, afin de garantir la continuité du service public et d'assurer la stabilité de nos équipes. La réforme Arizona, les impératifs de mise en conformité, l'évolution du Home Heydeken, les besoins du logement, la transition numérique et les départs annoncés à la pension imposent une stratégie claire : renforcer les services en première ligne tout en consolidant les fonctions transversales.

3.2. Renforcement du service social « Réforme Arizona »

La réforme Arizona représente à elle seule un défi humain considérable. Pour faire face à l'arrivée de près de cinq cents nouveaux bénéficiaires potentiels, le CPAS a anticipé en engageant deux assistants sociaux et un agent administratif dès l'automne 2025.

Au premier trimestre 2026, suivant un monitoring des dossiers « chômage », l'équipe dédiée sera portée à **3,5 équivalents temps plein d'assistants sociaux supplémentaires** ainsi qu'**un agent administratif**, financés par le mécanisme fédéral des frais de dossier.

Ce dispositif permettra de protéger le service social classique, d'éviter son engorgement et de garantir la continuité des suivis existants.



3.3. Renforcement stratégique du service ISP

Le service ISP bénéficiera également d'un renforcement stratégique. L'augmentation prévisible du nombre de chercheurs d'emploi, souvent très éloignés du marché du travail, exige un accompagnement plus soutenu. Un assistant social ISP a été engagé fin 2025 spécifiquement pour la prise en charge des dossiers Arizona.

En 2026, l'équipe, désormais composée de cinq assistants sociaux, sera stabilisée et mieux structurée pour absorber la charge liée à l'augmentation des PIIS, au suivi des étudiants et aux contrats d'insertion.

3.4. Renforcement du service Logement

Le service logement bénéficiera quant à lui de l'engagement d'un **mi-temps "Logement – Prévention des expulsions"**, financé par un subside régional. Ce renfort est indispensable dans un contexte où les expulsions, les dettes énergétiques et les situations d'insalubrité se multiplient, et où un suivi plus rapproché est nécessaire pour prévenir les crises et soutenir les familles.

3.5. Ajustements dans les services transversaux (RH, IT, administratif)

Les services transversaux feront également l'objet d'ajustements en 2026.

Au sein des Ressources humaines, **la suppression d'un mi-temps niveau C** a été intégrée dans le budget, mais les deux agents RH engagés en 2025 continueront de jouer un rôle structurant dans l'accompagnement des **230 travailleurs** et dans la mise en place de nouvelles procédures, notamment en lien avec l'absentéisme et la formation.

Le service informatique, renforcé par l'arrivée d'un **technicien Paradigm**, poursuivra la modernisation numérique, la sécurisation des données et l'assistance quotidienne aux services.

3.6. Recrutements indispensables au Home Heydeken

Le Home Heydeken a été identifié comme un service critique nécessitant une attention particulière. En 2026, plusieurs travailleurs partiront à la pension, dont des profils stratégiques. Le CPAS devra donc procéder à des recrutements pour garantir la continuité des soins, la qualité de vie des résidents et **le maintien de l'agrément MRS**.

Le recrutement de la **nouvelle direction du Home**, à l'automne 2026, devra également être finalisé. Un travail de planification RH sera mené pour anticiper les besoins en personnel **soignant, hôtelier et technique**, notamment en raison des obligations légales liées à la sécurité incendie et à la conformité du bâtiment.

3.7. Renfort de l'accueil et de l'administration du service social

Le service accueil et l'équipe administrative du social bénéficieront également de renforts ciblés afin d'absorber les flux liés à Arizona, d'améliorer le taux de réponse téléphonique et de garantir la qualité de la préparation des décisions.

Un agent administratif supplémentaire travaillera en coordination avec la **Taskforce Arizona** afin de fluidifier les dossiers et de réduire la pression sur les assistants sociaux.

3.8. Une politique de recrutement guidée par trois principes

Enfin, l'année 2026 sera marquée par une politique d'embauche guidée par trois principes :

- **Stabilité**, pour réduire le turnover et éviter une perte d'expertise ;
- **Cohérence**, afin de renforcer les services les plus exposés ;
- **Qualité**, en recrutant des profils adaptés aux réalités sociales et institutionnelles du CPAS.

3.9. Un CPAS tourné vers l'avenir et la protection des habitants

Ce plan de recrutement, à la fois **pragmatique** et **tourné vers l'avenir**, permettra au CPAS de Ganshoren de continuer à assurer sa mission d'accompagnement, de protection et de solidarité, dans un contexte où les défis humains et sociaux nécessitent une présence forte et des équipes soutenues.

4. Le Service Finances



✚ Un rôle central pour la stabilité financière du CPAS en 2026

Le service Finances du CPAS de Ganshoren joue en 2026 un rôle central dans la stabilité de l'institution et la soutenabilité de ses actions sociales. Dans un contexte de hausse des besoins, d'évolution des obligations légales, de pertes de certains subsides et d'impact majeur de la réforme Arizona, la gestion financière exige une rigueur accrue, une lecture précise des dépenses et une anticipation permanente des risques budgétaires.

✚ Un budget 2025 sous tensions mais stabilisé pour 2026

L'année 2025 a été marquée par des tensions importantes sur le budget, une sollicitation croissante des aides sociales et la nécessité d'investissements lourds, en particulier pour la rénovation du Home Heydeken. Le service Finances, sous la direction du Directeur financier, a dû composer avec l'augmentation des coûts énergétiques, les indexations successives, l'évolution de la cotisation de responsabilisation, la surcharge des services et les besoins urgents en personnel. Malgré ces contraintes, un travail de stabilisation et de clarification des mécanismes budgétaires a été mené, permettant d'aborder 2026 sur des bases plus solides.

✚ 2026 : une année charnière aux charges en forte augmentation

L'année 2026 sera néanmoins une année charnière et exigeante. Les frais de personnel augmentent de **901.955 €**, notamment en raison de l'indexation prévue en mai (+ 370.000 €), de la hausse du montant des chèques-repas, de l'augmentation de la cotisation de responsabilisation (+ 160.000 €), ainsi que des engagements nécessaires pour préparer et absorber la réforme Arizona. Le CPAS devra également tenir compte de la suppression de

certaines postes, dont un animateur EPN et un agent technique, ainsi que de la diminution des frais étudiants.

Ces ajustements témoignent d'un effort important pour contenir les coûts, tout en renforçant les services qui en ont le plus besoin (social, ISP, logement).

L'impact massif de la réforme Arizona sur le budget 2026

La réforme Arizona représente à elle seule un impact massif pour l'institution. En 2026, les dépenses de redistribution liées aux personnes exclues du chômage atteindront **3.427.696 €**, auxquelles s'ajoutent les frais de personnel financés via les frais de dossier (**246.000 €**). À cela viendra s'ajouter, à partir de juillet 2026, la deuxième vague des exclus, dont les effets ne sont pas encore budgétés à ce stade. Il s'agit d'un enjeu majeur, qui exigera une modification budgétaire dès la seconde partie de l'année.

Évolution des frais de fonctionnement

Les frais de fonctionnement connaissent également une légère augmentation (+ 9.849,06 €), liés notamment à la migration informatique vers **Microsoft 365**, au renforcement des bornes Wi-Fi du Home Heydeken et à **l'externalisation de la paie**. L'internalisation de la fonction DPO permet toutefois de compenser partiellement ces dépenses, tout comme la diminution des frais intérimaires.

Un programme d'investissements exceptionnel en 2026

L'année 2026 sera également celle de l'investissement. Le CPAS prévoit un programme d'investissements **d'une ampleur exceptionnelle**, indispensable pour garantir la sécurité, la conformité et la modernisation des infrastructures, en particulier au Home Heydeken.

Un total de **3.530.720 €** sera consacré aux travaux, au matériel et aux chantiers structurants, dont **2.840.000 € TVAC** pour la poursuite de la rénovation globale de la maison de repos et l'achèvement des trente-six chambres.



Un **subside spécifique de 50.000 €** viendra soutenir les travaux en cours. Ces investissements représentent un effort financier majeur, mais ils constituent une condition essentielle pour garantir la dignité des habitants, la sécurité incendie, la conformité du bâtiment et le maintien de l'agrément MRS.

Des recettes en hausse... mais compensées par des pertes de subsides

Les recettes d'exploitation augmentent de **3.908.657,50 €**, principalement grâce aux interventions liées à Arizona.

Toutefois, le CPAS doit faire face à la perte de deux subsides fédéraux importants :

- le subside **Participation sociale et culturelle** (- 48.130 €),
- le subside **Espace numérique** (- 42.000 €).

Ces pertes ont un impact réel sur les activités culturelles, numériques et collectives, mais le CPAS compense partiellement grâce à des dispositifs internes, à des collaborations (comme avec **Fobagra**) et à une augmentation du nombre d'aides sociales remboursables.

Une dette maîtrisée, mais à surveiller

La dette augmente légèrement (+ 26.750 €), du fait du report d'une partie des investissements 2025 et de la consolidation des emprunts dont le remboursement en capital débutera en 2027. Cette situation reste maîtrisable, mais elle souligne la nécessité de maintenir un **pilotage financier rigoureux** dans les années à venir.

Une dotation communale de 8.623.220 € en 2026

L'ensemble de ces éléments conduit à une **dotation communale 2026 de 8.623.220 €**, reflet:

- de la réalité sociale de la commune,
- du coût des réformes,
- des obligations de mise en conformité,
- et de la volonté politique de maintenir un **CPAS opérationnel, modernisé et capable de répondre à la hausse des demandes.**

Un rôle de pilotage central pour le service Finances

Le service Finances devra, en 2026, assurer une mission de **pilotage central** dans l'institution. Il accompagnera les services dans leur exécution budgétaire, veillera à la bonne utilisation des ressources, préparera les modifications budgétaires nécessaires, contrôlera la légalité des dépenses, garantira la fiabilité des écritures et soutiendra la direction générale dans les choix stratégiques.

Dans un contexte d'incertitude et de pression sociale croissante, son rôle sera déterminant pour assurer la continuité du service public, préserver l'équilibre financier et garantir la transparence vis-à-vis des autorités communales et régionales.

Un partenaire essentiel pour sécuriser l'avenir

En 2026, plus que jamais, le service Finances sera **le gardien de la stabilité du CPAS** et un partenaire essentiel pour **anticiper, planifier et sécuriser l'avenir**.

5. Le Service Recette



Un service essentiel à la solidité financière du CPAS

Le service Recette du CPAS de Ganshoren occupe en 2026 un rôle central dans la solidité financière de l'institution. Dans un contexte où les dépenses sociales augmentent, où les réformes structurelles comme Arizona impactent directement les budgets et où les subsides évoluent d'année en année, la gestion rigoureuse des recouvrements, des créances et des flux financiers constitue un enjeu stratégique majeur. Le service Recette est un maillon discret mais essentiel : il sécurise les revenus de l'institution, garantit la conformité des procédures, assure le recouvrement des montants dus et veille à la stabilité financière nécessaire au maintien des missions sociales.

2025 : une réorganisation profonde et structurante

En 2025, un travail de réorganisation important a été engagé afin de moderniser les pratiques internes du service. Sous l'impulsion de la nouvelle coordinatrice Recette, un chantier de structuration profonde des processus a été lancé, avec l'objectif d'harmoniser les pratiques, d'uniformiser les méthodes de travail et d'améliorer la traçabilité. Cette transformation s'est inscrite dans une volonté claire : doter le CPAS d'un service Recette capable de répondre aux exigences administratives actuelles et aux évolutions législatives à venir.

2026 : consolidation, digitalisation et procédures optimisées

L'année 2026 permettra d'amplifier et de consolider ce travail. Le service poursuivra l'optimisation de ses procédures internes grâce à la digitalisation et à la formalisation des processus sous forme de schémas BPMN.

Cette approche vise à rendre les flux de travail plus lisibles, à améliorer la cohérence entre les services et à réduire les erreurs ou doublons qui peuvent survenir dans un contexte de forte pression administrative.

La collaboration étroite avec la juriste, engagée récemment, permettra également d'assurer une conformité renforcée en matière de recouvrement, de décisions à caractère exécutoire, d'avis juridiques et de procédures judiciaires.

Un rôle renforcé face à la réforme Arizona

Le service Recette devra également faire face à de nouveaux défis liés à la réforme Arizona. En effet, l'arrivée massive de nouveaux bénéficiaires potentiels entraînera une augmentation du nombre de décisions, de récupérations éventuelles, de contrôles d'éligibilité et de flux financiers associés.

L'exactitude des encodages, la rigueur des suivis et la rapidité de traitement seront des facteurs déterminants pour garantir la qualité des décisions sociales et éviter des pertes financières.

Le service devra aussi veiller à une coordination rapprochée avec le service social, l'ISP et l'accueil, afin de sécuriser les données nécessaires aux décisions et de garantir une cohérence dans l'application des règles de récupération.

Automatisation et modernisation des processus financiers

En 2026, le service Recette poursuivra également l'automatisation progressive de certaines tâches administratives, notamment grâce à l'intégration d'outils numériques communs à l'ensemble du CPAS.

Les recouvrements, les remboursements, les renvois à la comptabilité, les récupérations auprès des mutuelles, les interactions avec le SPP IS, le contrôle des flux électroniques ou les demandes de financement devront être davantage structurés, suivis et systématisés.

Cette évolution contribuera à réduire les délais de traitement et à renforcer la qualité des dossiers transmis à la Direction financière.

Contribution à la mise en œuvre du contrôle interne

Le service jouera aussi un rôle clé dans la mise en œuvre du contrôle interne. La Recette, en collaboration avec le coordinateur des projets transversaux, participera activement à la structuration des circuits administratifs, à la formalisation des procédures, à l'identification des risques et à la mise en place d'indicateurs de suivi.

Cette collaboration permettra d'améliorer la transparence, la prévisibilité et la fiabilité des processus financiers du CPAS, éléments indispensables dans le contexte des exigences accrues de la Région et de la Cour des comptes.

Une mission profondément humaine, au-delà de la technique

Au-delà de ses missions techniques, le service Recette demeure un service profondément humain.

Derrière chaque recouvrement, chaque dossier, chaque interaction avec un usager, il y a une situation de vie parfois fragile.

En 2026, le CPAS souhaite renforcer la dimension sociale du travail de Recette, en veillant à ce que les récupérations soient menées avec discernement, respect et équité.

Le dialogue entre les services restera une priorité, notamment lorsque des situations particulières nécessitent une analyse fine entre difficulté financière, mauvaise information ou fraude avérée.

Vers une professionnalisation toujours plus affirmée

Enfin, l'année 2026 verra le service Recette continuer à professionnaliser ses pratiques, à soutenir ses travailleurs dans la maîtrise des outils numériques, à améliorer la communication interne, et à consolider son rôle transversal au sein du CPAS.

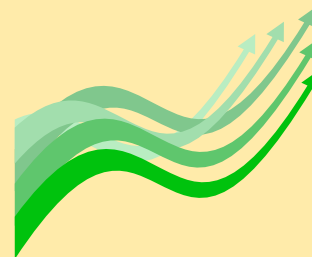
Sa mission ne se limite pas à une exigence comptable : elle contribue directement à la capacité du CPAS à maintenir son équilibre, à financer ses projets, à accompagner ses bénéficiaires et à répondre aux défis sociaux d'une commune en pleine mutation.



Un maillon indispensable pour la stabilité institutionnelle

Le service Recette est un maillon indispensable de l'institution. En 2026, il continuera d'incarner **la rigueur, la transparence et la responsabilité financière** nécessaires au bon fonctionnement du CPAS, tout en veillant à préserver **l'humanité et l'équité** qui doivent toujours guider les actions d'un service public social.

6. Les investissements



L'année 2026 sera marquée par un programme d'investissements exceptionnel pour le CPAS de Ganshoren, indispensable pour garantir la sécurité, la modernisation et la conformité de nos infrastructures, mais également pour assurer la qualité de l'accompagnement proposé aux usagers. Avec un montant total de **3.530.720 €**, les investissements prévus constituent un effort financier majeur, assumé conjointement par l'institution et par des emprunts nécessaires à la poursuite des chantiers en cours.

Le projet le plus important reste la rénovation globale du **Home Heydeken**, entamée en 2025 et poursuivie en 2026. Les travaux touchent des zones essentielles : installations électriques, cuisine, lingerie, sols, ascenseurs, portes coupe-feu, aménagements techniques, ventilation, sécurité incendie, et modernisation des espaces collectifs. Surtout, **les trente-six chambres du Home** feront l'objet de travaux d'achèvement indispensables pour garantir le **maintien de l'agrément MRS**. Un subside de 50.000 € soutient ce chantier, mais l'essentiel de l'investissement repose sur l'emprunt de **2.840.000 € TVAC**, reflétant l'importance de ce projet pour la dignité et la sécurité des résidents.

Au-delà du Home, des travaux sont planifiés dans les flats-services, notamment la remise en état des espaces communs, la réfection des couloirs, l'amélioration de l'éclairage et la modernisation des revêtements. Le CPAS prévoit également des remplacements de matériel informatique, des investissements en sécurité numérique, l'entretien des bornes Wi-Fi du Home, ainsi que des aménagements ponctuels dans les services administratifs.

Une partie des investissements 2025 non réalisés seront reportés en 2026. Cette approche permet de lisser l'impact financier tout en garantissant la continuité des chantiers. Les investissements prévus pour 2026 ne sont pas des dépenses de confort : ils représentent des obligations légales, des mesures essentielles de sécurité, et des engagements de dignité envers les habitants et les travailleurs.



7. Les pertes de recettes



L'année 2026 sera marquée par la perte de plusieurs subsides structurels qui soutenaient des actions importantes du CPAS. Deux pertes majeures toucheront directement les services et obligeront l'institution à repenser les modes de financement :

- **Le subside fédéral "Participation sociale et culturelle" : – 48.130 €**

Ce subside permettait de financer des activités culturelles, sociales et collectives destinées aux familles, aux jeunes et aux personnes isolées. Sa suppression en 2026 diminuera mécaniquement la capacité du CPAS à financer certains projets. Cependant, le CPAS renforcera la part des **aides remboursables** pour limiter l'impact sur les bénéficiaires les plus fragilisés.

- **Le subside fédéral "Espace numérique (e-inclusion)" : – 42.000 €**

Ce subside soutenait les permanences numériques, essentielles dans un contexte de digitalisation accélérée des démarches administratives. Grâce à une collaboration renforcée avec **Fobagra**, le CPAS maintiendra et amplifiera l'accompagnement numérique malgré l'absence de financement dédié.

Ces pertes de recettes s'ajoutent à une pression budgétaire historique liée à la réforme Arizona. Si les recettes d'exploitation augmentent globalement de **3.908.657 €**, c'est presque exclusivement en raison des financements liés aux personnes exclues du chômage (3.427.696 €) et des frais de dossier pour le personnel (246.000 €).

Le CPAS devra donc faire preuve d'une grande rigueur, mais aussi de créativité, pour maintenir ses missions tout en préservant la qualité des services rendus à la population.

8. Les économies prévues et rationalisations



Plusieurs économies structurelles sont d'ores et déjà intégrées dans le budget :

- ✓ **Suppression du poste animateur "Espace numérique" (– 40.000 €)** suite à la fin du subsidy.
- ✓ **Suppression d'un temps plein au service technique (– 50.000 €).**
- ✓ **Suppression d'un mi-temps administratif RH (– 25.000 €)** suite à la réorganisation interne.
- ✓ **Diminution des frais étudiants (– 10.000 €)** grâce à une meilleure planification des besoins.
- ✓ **Internalisation de la fonction DPO (– 16.000 €),** permettant d'éviter le recours à un prestataire externe.

À cela s'ajoutent certaines **mutualisations avec la Commune**, qui constituent des sources potentielles d'économies futures :

- ❖ marchés publics conjoints,
- ❖ gestion commune du logiciel Kelio,
- ❖ cours de néerlandais mutualisés,
- ❖ réflexion sur un futur déménagement commun,
- ❖ pistes d'intégration progressive dans la gestion IT, bâtiments, nettoyage, intranet.

Ces économies, même limitées, témoignent d'une gestion prudente, dans un contexte où les dépenses sociales augmentent de manière exponentielle (+ 3.568.625 € en redistribution, principalement à cause d'Arizona).

9. Les synergies Commune – CPAS



La collaboration entre la Commune et le CPAS de Ganshoren constitue en 2026 un axe prioritaire de gouvernance publique. Dans un contexte où les défis sociaux, sécuritaires et sanitaires se multiplient, travailler ensemble n'est plus une option : c'est une nécessité. Les réalités rencontrées sur le terrain situations d'errance, violences intrafamiliales, incivilités, problématiques de santé mentale, conflits de voisinage, insalubrité ou détresse sociale dépassent les compétences d'un seul service. Elles exigent une coordination fluide, réactive et structurée entre les services communaux, le CPAS, la police locale et les acteurs associatifs.

Depuis plusieurs années, des synergies concrètes ont été mises en place : cours de néerlandais communs pour les équipes, marchés publics conjoints, préparation d'une plateforme intranet, mutualisation d'achats stratégiques, formation du personnel, et réflexion commune sur le futur déménagement et la possible réunification des deux institutions.

En 2025, la Commune et le CPAS ont également collaboré autour du logiciel de gestion du temps, renforçant la cohérence administrative tout en rationalisant les coûts. Ces initiatives ont montré qu'une coopération harmonieuse apporte des gains d'efficacité, une meilleure continuité de service et une gestion plus rigoureuse des moyens publics.

En 2026, ces synergies continueront de se développer. Plusieurs pistes sont à l'étude : une mutualisation progressive du support informatique, un partage de compétences en matière de gestion des bâtiments, une collaboration autour de l'entretien et du nettoyage des infrastructures publiques, et un travail conjoint autour des dossiers juridiques et administratifs. Ces synergies visent à renforcer la cohérence institutionnelle, à réduire les

doublons, à améliorer la fluidité des processus et à offrir aux habitants un service plus lisible, plus réactif et plus efficace.

La collaboration entre le CPAS et le **service Prévention de la Commune** revêt une importance particulière. Ce service est en première ligne pour repérer les situations de vulnérabilité dans l'espace public : personnes sans-abri ou en errance, tensions de voisinage, incivilités persistantes, familles en difficulté, jeunes en décrochage, ou personnes victimes de violences. En 2026, cette collaboration sera renforcée. Les équipes de prévention, au contact quotidien du terrain, joueront un rôle central pour orienter vers le CPAS les personnes en fragilité et signaler les situations à risque avant qu'elles ne se transforment en crises aiguës.

La gestion des situations de **sans-abrisme** constitue l'un des enjeux principaux. Les signalements transmis par les agents de prévention, les services de police, les voisins ou les associations permettent au CPAS d'intervenir rapidement : contacter la personne, évaluer la situation, proposer une aide, vérifier l'éligibilité à une ILA ou à un hébergement d'urgence, et activer les partenariats adaptés. Le CPAS continuera en 2026 de s'appuyer sur Rolling Douche, la Bulle, le Bassin Nord, Infirmiers de Rue et les services de santé mentale pour répondre aux besoins des personnes qui refusent ou ne peuvent pas intégrer un hébergement classique. Un plan communal d'urgence sociale coordonné avec la prévention permettra également de structurer les interventions lors des périodes de grand froid, des urgences sanitaires ou des situations critiques.

Le service Prévention joue également un rôle crucial dans l'accompagnement des **situations de violence**, notamment intrafamiliales ou conjugales. Les agents, formés à la détection des signaux faibles, constituent souvent les premiers témoins de comportements inquiétants, de cris, de conflits répétés, ou de situations de danger. En 2026, la collaboration entre les services sociaux du CPAS et la Prévention sera renforcée : un système de communication plus structuré, des procédures claires de signalement, et une réponse coordonnée avec la police locale et les services de santé mentale permettront d'agir plus rapidement, plus efficacement et plus humainement.

Les problématiques de **santé mentale**, largement sous-estimées ces dernières années, seront également un terrain de synergie renforcée. De nombreuses personnes repérées dans

l'espace public présentent des formes de détresse psychique, des troubles du comportement, des épisodes de désorientation ou de crise. La coopération entre la prévention, le CPAS, les équipes mobiles spécialisées (psy 107), les médecins généralistes, les maisons médicales et les structures d'accueil sera consolidée afin d'assurer un suivi plus adapté et une prise en charge plus cohérente.

Enfin, l'année 2026 s'inscrit dans une vision stratégique plus large : celle d'un CPAS et d'une Commune qui avancent ensemble, en cohérence et avec un objectif commun de protection des habitants. Les synergies opérationnelles, les mutualisations, les collaborations quotidiennes et les projets communs témoignent d'une volonté partagée de mieux servir la population de Ganshoren. Cette complémentarité permet non seulement d'accroître l'efficacité des services, mais aussi de renforcer la proximité, l'écoute, la prévention et la capacité de réaction face aux enjeux sociaux contemporains.

En 2026, cette relation renforcée entre le CPAS, la Commune et les partenaires de terrain contribuera à une action publique plus cohérente, plus humaine et plus protectrice, au bénéfice de l'ensemble des habitants de Ganshoren.

10. SERVICE SOCIAL



○ Un service essentiel et première porte d'entrée de l'action sociale

Le service social du CPAS de Ganshoren est l'un des piliers de l'action publique locale. Il accueille chaque jour des habitants de la commune qui vivent des moments de fragilité, de rupture ou de transition, et il constitue souvent le premier lieu où ces difficultés prennent forme et sont entendues. En 2025, l'intensité des demandes a atteint un niveau exceptionnel : près de 10.729 passages ont été enregistrés à l'accueil entre janvier et octobre 2025, soit environ cinquante personnes par jour, parmi lesquelles de nombreuses premières sollicitations et des situations d'urgence parfois complexes. Le service social n'est pas un simple guichet administratif : c'est un espace où l'on écoute, où l'on apaise, où l'on explique, et où l'on tente de reconstruire un parcours pour des personnes qui, souvent, ne savent plus vers qui se tourner.

○ Une pression accrue sur l'accueil et le standard téléphonique

Le standard téléphonique illustre lui aussi la pression exercée sur l'institution. Avec plus de **26.000 appels** reçus sur dix mois et seulement la moitié qui ont pu être pris en charge, les équipes ont été confrontées à une demande incessante, parfois anxieuse, parfois urgente, venant d'habitants, d'écoles, d'hôpitaux, de services de police ou de partenaires. Malgré ce volume, la qualité de l'accueil humain reste au cœur de leur pratique, et l'année 2026 devra permettre de renforcer ce maillon fondamental pour maintenir un service public accessible et digne.



o Une charge de travail élevée pour les assistants sociaux

Les assistants sociaux portent une charge de travail considérable. Chaque dossier est une histoire, un parcours marqué par des difficultés financières, psychologiques, familiales, administratives ou médicales. Au 30 octobre 2025, le CSSS avait statué sur plus de **3.155 demandes**, générant près de **7.000 décisions**. Les demandes médicales représentent une part importante de ce volume, avec **1.348 dossiers analysés**, dont **46 dossiers d'aide médicale urgente**, qui exigent un suivi rapproché et des passages réguliers en comité. L'évolution des besoins en santé, conjuguée à la hausse de la précarité, appelle une vigilance constante et un accompagnement approfondi.

o Les aides familiales et aides ménagères : un accompagnement indispensable

Le service social comprend également une équipe d'aides familiales et d'aides ménagères, qui accompagne plus de **200 personnes** à domicile. Ces interventions représentent bien plus qu'une aide matérielle : elles permettent de maintenir des personnes âgées, fragilisées ou isolées dans un cadre de vie sécurisé, rassurant et digne. L'année **2026 marquera l'achèvement du plan de reconversion des aides-ménagères** vers la fonction d'aide familiale, une réforme structurelle importante qui renforcera la qualité de l'accompagnement à domicile et répondra mieux aux besoins d'une population vieillissante.

o Le logement : un enjeu social majeur

Le logement constitue un autre axe majeur du service social. Les tensions sur le marché locatif, l'augmentation des loyers, les situations de sur-occupation, les menaces d'expulsion, les difficultés énergétiques et les situations d'insalubrité sont devenues des préoccupations quotidiennes pour les travailleurs sociaux.

En 2025, le service a accueilli **17 nouvelles personnes en ILA**, et a continué à gérer plusieurs situations complexes dans les logements mis à disposition par **LOJEGA** pour les familles ukrainiennes.



En 2026, un renfort bienvenu sera apporté grâce à un subside régional permettant l'engagement d'un **mi-temps dédié au logement et à la prévention des expulsions**.

Cette fonction est indispensable pour prévenir les crises, accompagner les familles et éviter les ruptures de domicile qui fragilisent durablement les personnes.

○ La fracture numérique : un obstacle persistant

La fracture numérique reste un obstacle majeur pour un grand nombre d'habitants. Malgré la perte du subside de l'Espace numérique, le CPAS a pu maintenir ses permanences grâce à un **partenariat renforcé avec Fobagra**. Ces permanences sont devenues essentielles pour aider les usagers à accéder à leurs documents en ligne, éviter les arnaques, remplir des formulaires, accomplir des démarches

administratives ou simplement comprendre un courrier électronique.

Elles seront poursuivies en 2026 afin de garantir un **accès réel et égal aux droits**.

○ Un appui administratif indispensable à la qualité des décisions

Le service social repose aussi sur une **équipe administrative indispensable**, qui assure l'encodage, la préparation des CSSS, le suivi documentaire, la gestion des courriers et les contacts avec les partenaires. Leur travail, bien que discret, constitue la **colonne vertébrale administrative** qui permet au service social de fonctionner sans rupture et de garantir la fiabilité des décisions.

○ Le service social : un acteur indispensable de la cohésion sociale

Ainsi, le service social en 2026 continuera d'être un **acteur indispensable de soutien, d'accompagnement et de protection**. Il est le lieu où s'exerce la solidarité concrète et quotidienne, où s'incarnent les valeurs du service public, et où se construit la **cohésion sociale de la commune**. Les équipes, à travers leur engagement, leur écoute et leur humanité, permettent au CPAS de répondre à des besoins toujours plus nombreux et plus complexes, tout en préservant la **dignité des personnes**.

o Arizona 2026 : un afflux massif et une réorganisation indispensable

L'année 2026 sera marquée par un défi majeur : l'entrée en vigueur de la réforme Arizona. Près de 500 habitants pourraient être contraints de demander un RIS, après avoir été exclus de leurs allocations de chômage. Pour faire face à cet afflux, une taskforce spécifique sera pleinement opérationnelle dès janvier 2026. Elle se chargera d'accueillir, d'accompagner et de traiter l'ensemble des demandes liées à Arizona, en assurant les premiers rendez-vous, les enquêtes sociales, les visites à domicile et la préparation des décisions. Ce dispositif est essentiel pour préserver la continuité du travail des assistants sociaux de première ligne et éviter la saturation du service social classique.

Au-delà d'Arizona, les aides médicales dont 1.348 demandes ont été traitées en 2025 continueront à représenter une charge importante, tout comme l'accompagnement des familles monoparentales, des jeunes en transition, des personnes sans-abri, des seniors isolés et des personnes atteintes de troubles psychiques. En 2026, le service social devra conjuguer humanité, professionnalisme et rapidité dans un contexte où les besoins augmentent et se complexifient.

11. Le Service ISP (Insertion socioprofessionnelle)



■ Le rôle essentiel du service ISP

Le service ISP occupe une place essentielle dans l'accompagnement des citoyens vers l'autonomie, la formation et le retour à l'emploi. Il constitue une passerelle incontournable entre le CPAS et les acteurs du marché du travail, mais aussi un lieu d'écoute, de remobilisation et de soutien pour des publics souvent fragilisés. En 2025, le service ISP a été confronté à une augmentation sensible du nombre de dossiers, liée à l'arrivée de nouveaux publics et à l'évolution des situations sociales dans la commune. Cette tendance se poursuivra et s'amplifiera en 2026, notamment avec la mise en œuvre de la réforme Arizona.

■ Chiffres-clés 2025 : un service sous pression

L'année 2025 a mis en lumière plusieurs défis importants. Le nombre de chercheurs d'emploi suivis par le CPAS s'élevait à 337 personnes, auxquels s'ajoutaient 184 étudiants, un public en augmentation permanente, confronté au coût des études, au manque de soutien familial, aux ruptures de parcours ou aux difficultés à concilier études, logement et santé. À cela s'ajoutaient 74 dossiers d'ukrainiens, dont la gestion est complexe et implique un travail d'intégration particulier. Le nombre de contrats article 60 atteignait quant à lui 42 personnes, signe d'un dispositif important mais sous-exploité par rapport aux possibilités offertes par la législation.

■ Un service fragilisé : instabilité, surcharge et réorganisation

Le service ISP est un service fragile, qui a connu ces dernières années une forte instabilité : rotations de personnel, maladies de longue durée, difficultés de recrutement, augmentation de la charge de travail. En 2025, le CPAS a posé les bases d'une réorganisation profonde de ce service afin de le remettre sur des rails solides.

Une réorganisation a été amorcée pour renforcer la structure du service. Cette réorganisation est essentielle, car l'année 2026 constituera un véritable test pour l'insertion socioprofessionnelle.

■ Arizona : un basculement massif et un défi humain majeur

La réforme Arizona aura des conséquences majeures sur le service ISP. En effet, lorsqu'un ménage obtient un RIS au taux "chef de famille", l'analyse de la disposition au travail doit être réalisée pour les deux adultes. Le nombre de chercheurs d'emploi suivis par le CPAS pourrait ainsi doubler en quelques mois.

De plus, une partie importante du public issu d'Arizona sera constituée de personnes très éloignées du marché de l'emploi : peu qualifiées, sans expérience récente, parfois en rupture depuis plus de vingt ans.

Ces personnes auront besoin d'un accompagnement renforcé, patient et individualisé.

En 2026, l'impact de la réforme Arizona sera majeur. Le nombre de chercheurs d'emploi pourrait doubler, rendant indispensable un accompagnement plus soutenu et mieux outillé.

➤ Notre volonté : offrir de nouvelles perspectives et remettre chacun en action

Au-delà de la gestion administrative d'Arizona, notre volonté est d'offrir à chaque personne de nouvelles perspectives. L'objectif du CPAS n'est pas uniquement d'octroyer un RIS, mais de permettre aux bénéficiaires de reconstruire un projet professionnel, de se former, de signer un PIIS structuré et réaliste, et de retrouver une place active dans la société.

Pour y parvenir, le CPAS renforcera ses collaborations avec **Actiris**, le **service emploi de la Commune**, et les dispositifs de **jobcoaching**, afin d'orienter rapidement les personnes vers une formation, un stage, un emploi ou un article 60.

Nous intensifierons également la recherche de **nouveaux partenaires pour les articles 60**, afin d'élargir les opportunités d'insertion.

En parallèle, le CPAS développera une **base de données interne des compétences** des bénéficiaires, afin de mobiliser leurs savoir-faire, d'éviter qu'ils ne restent sans activité et de leur proposer rapidement des missions valorisantes et structurantes au sein de la commune ou en dehors.

Cette approche proactive vise à soutenir la remobilisation, renforcer l'estime de soi et offrir des perspectives concrètes d'avenir.

■ Renforcement de l'équipe : une structure plus solide pour 2026

Dès 2025, afin de préparer cette montée en charge, le CPAS a renforcé l'équipe avec l'engagement d'un nouvel assistant social ISP dédié à Arizona. Le service ISP sera désormais composé d'un directeur de l'action sociale, d'un responsable ISP et de cinq assistants sociaux, permettant une meilleure répartition des dossiers et une plus grande cohérence dans les suivis.

Ce renforcement permettra de fluidifier l'analyse des PIIS, d'améliorer la fréquence des évaluations et de garantir un suivi plus professionnel des parcours d'insertion.

■ Réorganisation des méthodes de travail

Le travail à mener en 2026 sera conséquent. Le service ISP devra mettre à jour ses méthodes, revoir son dispatching interne, améliorer la signature des PIIS obligatoires, réduire les retards structurels accumulés et proposer une approche plus cohérente pour les chercheurs d'emploi.

L'une des pistes envisagées consiste à séparer la rédaction des PIIS de leur évaluation, en confiant ces missions à deux pôles différents au sein de l'équipe. Une "taskforce ISP", sur le modèle du service social, pourrait également être déployée pour absorber les pics d'affluence, notamment en mars et avril 2026, périodes critiques de la réforme Arizona.

Le service travaillera également à réorganiser le traitement des PIIS, à réduire les retards, à structurer la cellule "étudiants" et à relancer le dispositif des articles 60, encore sous-utilisé malgré un potentiel important.

- **Le public étudiant : un rééquilibrage nécessaire**

Le travail auprès des étudiants devra être renforcé. En 2025, un seul agent assumait l'accompagnement de 184 étudiants, rendant la charge difficilement soutenable. En 2026, le responsable ISP accompagnera directement cet agent, notamment lors des évaluations et des grandes périodes de renouvellement, afin d'éviter les retards et de sécuriser les parcours d'études.

- **Le dispositif Article 60 : un levier central à valoriser**

Le dispositif des emplois d'insertion constitue également un levier essentiel, mais encore insuffisamment mobilisé. Au 1er septembre 2025, seules 42 personnes bénéficiaient d'un emploi d'insertion.

En 2026, le CPAS ambitionne d'augmenter significativement ce nombre, en structurant mieux la cellule ISP, en renforçant la collaboration avec les services communaux, les associations locales et le réseau socio-économique de la région.

Offrir un emploi, même temporaire, est souvent la clé de l'autonomie future.

■ Un rôle humain au cœur de l'accompagnement

Le service ISP est un service de proximité, mais aussi un service de reconstruction. Il accompagne des personnes qui se sentent parfois découragées, isolées, stigmatisées ou laissées de côté.

En 2026, les équipes devront continuer à jouer ce rôle essentiel de moteur, de repère et de soutien. Grâce à la réorganisation amorcée en 2025, aux nouveaux moyens obtenus, au renforcement des équipes et à la préparation anticipée d'Arizona, le service ISP abordera 2026 avec une structure plus solide, plus professionnelle et mieux armée pour affronter les défis qui s'annoncent.

12. Le Service d'Aide Familiale et Aide-Ménagère



Le service d'Aide familiale et Aide-ménagère constitue l'un des piliers les plus humains et les plus proches du terrain au sein du CPAS de Ganshoren. Il est le reflet d'un **accompagnement de proximité** qui s'exerce directement dans les foyers, auprès de **personnes âgées, isolées, malades ou en perte d'autonomie**. En octobre 2025, **plus de deux cents personnes** ont bénéficié de ce soutien essentiel, qui dépasse largement le cadre matériel et s'inscrit dans une **relation de confiance, de dignité et de présence rassurante**.

Les **aides familiales** accompagnent quotidiennement les bénéficiaires dans les **gestes de la vie courante**, soutiennent leur **hygiène de vie**, veillent à leur **alimentation**, préviennent les **risques domestiques** et constituent souvent leur **seul lien humain régulier**. Les **aides ménagères** ont longtemps représenté un soutien indispensable, mais l'évolution des besoins de la population et la croissance du nombre de personnes en perte d'autonomie ont rendu nécessaire une **transformation profonde du service**.

L'année 2026, et plus précisément **novembre 2026**, marque l'**achèvement du plan de reconversion** entamé en 2025, visant à transformer **toutes les aides-ménagères en aides familiales**. Cette reconversion permet une **montée en compétence**, une **professionnalisation accrue** et une **meilleure cohérence** entre les besoins des bénéficiaires et les compétences des intervenants. Le CPAS accompagnera attentivement cette transition, en veillant au **bien-être**

du personnel, à la **qualité des formations** et à l'adaptation progressive de l'organisation du service.

Dans un contexte de **vieillesse de la population** et d'**augmentation des demandes**, ce renforcement constitue un enjeu crucial pour garantir un accompagnement **durable, adapté** et humain. L'enjeu est double : offrir des interventions **plus complètes**, mieux adaptées aux réalités du terrain, et garantir aux bénéficiaires un accompagnement **continu, stable** et **profondément humain**.

Le **maintien à domicile**, lorsque cela est possible et souhaité, restera une **priorité**, tout comme la **lutte contre l'isolement** et la **perte d'autonomie**.

En 2026, ce service jouera un **rôle central** dans la **prévention de la perte d'autonomie**, la **lutte contre l'isolement** et le **maintien à domicile** des habitants les plus fragiles de la commune.

13. Le Service ILA



Le service ILA (Initiatives Locales d'Accueil) du CPAS de Ganshoren poursuit en 2026 une mission fondamentale : offrir un hébergement digne et un accompagnement complet aux personnes bénéficiant d'un statut de protection internationale. Cette mission exigeante, qui s'inscrit pleinement dans les valeurs de solidarité, de respect des droits humains et de cohésion sociale, constitue un pilier essentiel du rôle social du CPAS.

En 2025, **dix-sept nouvelles personnes** ont été accueillies au sein des logements ILA. Le suivi assuré par le service est global : ouverture des droits sociaux, accompagnement administratif, accès aux soins, inscription scolaire, soutien psychologique, médiation avec les organismes compétents, intégration sociale, orientation vers les structures linguistiques et soutien à la vie quotidienne. Chaque bénéficiaire fait l'objet d'un accompagnement personnalisé, adapté à sa situation familiale, culturelle, médicale et sociale.

La gestion des trois logements fournis par **LOJEGA** aux familles ukrainiennes a représenté un défi important. Deux logements ont été occupés sans autorisation prolongée, nécessitant un accompagnement social serré, des rappels légaux, une concertation rapprochée avec LOJEGA et l'ouverture de procédures en cours. Cette situation a mis en évidence la nécessité d'un suivi plus structuré et d'une coordination renforcée avec les bailleurs sociaux.

En 2025, le CPAS disposait de cinq logements ILA permettant l'accueil de **17 personnes**, parmi lesquelles des familles, des hommes seuls, des femmes isolées et des mineurs. Le service a

assuré en moyenne **346 nuitées adultes et 113 nuitées mineurs par mois**, avec des pics de saturation selon les périodes. Ce dispositif, bien que contraignant, permet d'offrir un hébergement **digne, encadré et sécurisé**.

L'année 2026 marquera une étape importante : le service ILA devra renforcer ses actions en **santé mentale**, en **médiation sociale**, en **accompagnement juridique** et en **travail d'intégration**, en raison de la fragilité psychologique de certains usagers et de la complexité croissante des situations. Les traumatismes liés à l'exil, l'instabilité administrative, les ruptures familiales et les difficultés d'adaptation au contexte belge nécessitent un travail accru avec :

- **Fedasil**
 - **LOJEGA**
 - les **services scolaires et CPMS**
 - les **médiateurs interculturels**
 - les **services de santé mentale**
 - les **maisons médicales**
 - les services d'intégration régionaux
- les associations spécialisées en migration et traumatisme

Le service ILA repose sur une organisation souple mais exigeante. Historiquement, un agent à **1 ETP** assumait l'essentiel du suivi, en assurant le lien entre les bénéficiaires, les services sociaux, les structures scolaires, médicales et administratives.

À partir de 2026, ce dispositif sera renforcé par l'engagement d'un mi-temps supplémentaire, venant s'ajouter au 0,5 ETP existant. Ce renfort est indispensable pour garantir une prise en charge continue, éviter l'isolement des travailleurs, prévenir la surcharge et assurer un accompagnement humain et constant auprès des bénéficiaires.

Une attention particulière sera portée aux **enfants mineurs** : scolarisation, aide aux devoirs, suivi psychologique, intégration dans des activités sportives ou culturelles, soutien parentalité pour les familles, collaboration renforcée avec les enseignants et les directions d'école.

Le service ILA continuera à travailler en étroite collaboration avec la **coordination sociale**, les **services logement de la Commune**, les **services jeunesse**, les acteurs associatifs, les relais

citoyens et les structures d'intégration, afin de permettre une inclusion progressive et durable des bénéficiaires dans leur environnement local.

Dans un contexte de **saturation des dispositifs fédéraux** et de **tension croissante sur les logements sociaux**, les logements ILA constituent toujours un levier essentiel d'action locale. Le CPAS de Ganshoren maintiendra en 2026 son engagement dans cette politique d'accueil, tout en renforçant la qualité de l'accompagnement et en veillant à inscrire chaque suivi dans une démarche réaliste, respectueuse et profondément humaine.

Le service ILA restera en 2026 un acteur clé de l'accueil et de la protection des personnes les plus vulnérables, contribuant directement à la cohésion sociale, au respect des droits fondamentaux et à l'engagement humanitaire de la commune.

14. Le Service Logement



Le logement constitue l'un des enjeux les plus critiques pour la population de Ganshoren. En 2025, les travailleurs sociaux ont été confrontés à des situations de sur-occupation, de refus de candidatures locatives, d'expulsions imminentes, d'insalubrité ou de dettes énergétiques. Les difficultés d'accès au logement aggravent toutes les autres formes de précarité et renforcent l'urgence d'un accompagnement structuré et humain.

En 2026, le service sera renforcé grâce à l'engagement d'un **mi-temps spécifiquement dédié à la prévention des expulsions**, financé par un subside régional. Nous nous réjouissons de cet appui, qui permettra d'intensifier la médiation locative, de travailler plus finement sur les dettes, d'anticiper les risques de rupture et d'accompagner les habitants dans leur recherche de solutions dignes et durables. Ce renfort répond à une réalité incontestable : **la crise du logement est désormais structurelle** et pénalise de nombreux ménages ganshorenois.

Le CPAS continuera également à assumer pleinement son rôle en matière d'hébergement d'urgence. **Notre logement d'urgence a été rénové en 2025**, afin d'offrir aux personnes en situation de rupture un espace temporaire sûr, conforme et respectueux. Cette rénovation s'inscrit dans notre volonté de garantir un accueil immédiat, sécurisé et digne pour les habitants confrontés à une expulsion, un hébergement inadapté ou une situation de danger. La centralisation de ce dispositif par le CPAS s'inscrit naturellement dans notre mission de protection sociale et permet une prise en charge plus réactive, plus cohérente et mieux adaptée aux besoins réels des familles.

Enfin, le CPAS poursuivra son travail avec **LOJEGA**, les services communaux, la coordination sociale, les associations spécialisées et les acteurs du logement afin d'identifier des solutions pérennes, réalistes et humaines pour les habitants confrontés à des difficultés résidentielles. Dans un contexte de tension extrême sur le marché locatif, nous continuerons à agir avec rigueur, proximité et sens des responsabilités afin de ne laisser personne sans



accompagnement lorsqu'il s'agit d'un besoin aussi fondamental que l'accès à un logement digne.

15. La Coordination Sociale



La Coordination sociale du CPAS de Ganshoren jouera en 2026 un rôle central dans l'accompagnement global des habitants, la cohésion du territoire et la mise en réseau des acteurs sociaux, associatifs, scolaires et institutionnels. Dans un contexte marqué par la réforme Arizona, l'augmentation de la précarité, la fracture numérique et l'isolement croissant de certains publics, la Coordination sociale demeure un levier essentiel de concertation, d'innovation sociale et de réponse collective aux besoins du terrain.

15.1. Priorités de travail 2026

Les priorités pour 2026 s'articulent autour de six axes majeurs :

- **Lutte contre la précarité alimentaire & solidarités locales**

L'Espace **Solidaire**, qui ouvrira ses portes en janvier 2026, deviendra un espace central de convivialité, de soutien collectif et de participation citoyenne. Il proposera des ateliers autour de l'alimentation durable (cuisine participative, circuits courts, gestion budgétaire) et accueillera des permanences associatives et des réunions des groupes de travail.

- **Soutien à la parentalité et à la petite enfance**

Deux projets structurants seront déployés :

- **Un bon départ avec un bon petit-déjeuner**, destiné aux parents et aux enfants.
- **Soutien aux familles monoparentales**, comprenant cafés-parents, ateliers pratiques et accompagnement personnalisé.



L'objectif est de renforcer la cohésion familiale, soutenir les parents isolés et prévenir la précarité infantile.

- **Accompagnement des jeunes face à la réforme Arizona**

La Coordination sociale jouera un rôle d'information et d'orientation auprès des jeunes impactés par Arizona. Des actions seront organisées avec **Actiris**, **Mado Nord**, les associations culturelles et les partenaires jeunesse afin d'éviter le décrochage, d'offrir des perspectives et de construire des trajectoires d'insertion cohérentes.

- **Inclusion numérique et accès aux droits**

Les permanences et ateliers numériques seront intégrés au Espace Solidaire. Grâce au nouvel animateur engagé via le **Contrat de Quartier Durable**, un accompagnement renforcé sera proposé aux personnes éloignées du numérique, afin de soutenir les démarches administratives, les apprentissages de base et la prévention des arnaques.

- **Lien social, intergénérationnel et participation citoyenne**

Les associations locales pourront utiliser l'Espace Solidaire pour développer des initiatives citoyennes, des activités intergénérationnelles et des actions culturelles de proximité. Le **groupe de travail "Troisième âge"** renforcera ses activités : visites à domicile, ateliers, soutien aux aînés isolés.

- **Lutte contre le sans-abrisme & situations d'urgence sociale**

Un travail intensif sera mené avec **Rolling Douche**, **La Bulle**, le **Bassin Nord**, Diogène et Infirmiers de Rue afin de coordonner les interventions et améliorer l'accompagnement des personnes sans abri. En 2026, un **plan communal d'urgence sociale** sera élaboré avec la police locale et les partenaires spécialisés, ainsi qu'un **kit d'urgence sociale** destiné à répondre rapidement aux signalements (couvertures, produits d'hygiène, vêtements chauds, nourriture non périssable).

15.2. Projets 2026

✓ **Espace Solidaire – Lieu central de soutien et de participation**

L'Espace Solidaire deviendra un espace citoyen structurant.

Il accueillera :

- ateliers cuisine, santé, numérique, gestion budgétaire,
- activités parents-enfants,
- permanences associatives,
- rencontres intergénérationnelles,
- événements collectifs,
- réunions des groupes de travail.

✓ **Petite enfance & parentalité**

Ateliers pratiques, kits pédagogiques, séances d'information dans les écoles et soutien actif aux familles solos, en lien avec les services sociaux, les écoles et les associations.

✓ **Jeunes & publics précarisés**

Actions d'orientation, prévention du décrochage, accompagnement socio-professionnel, mise en réseau insertion/jeunesse/culture.

✓ **Inclusion numérique**

Ateliers à l'espace Solidaire, accompagnement individuel, poursuite du partenariat avec Fobagra, maintien de l'accès aux outils numériques.

✓ **Cohésion professionnelle & communication interne**

Maintien des petits-déjeuners des AS, de la newsletter mensuelle, et organisation d'événements comme le **Souk associatif** ou les **Mercredis des associations**.



✓ **Personnes sans abri & urgences sociales**

Renforcement du réseau existant, amélioration de la coordination, formalisation d'un plan d'urgence communal, création du kit d'urgence.

15.3. Vision stratégique 2026–2027

La Coordination sociale poursuivra en 2026 une vision claire : **agir comme un levier d'innovation sociale locale**, en renforçant l'intelligence collective, les solidarités de quartier et l'inclusion active des citoyens.

Ses perspectives s'articulent autour de :

- faire de **l'Espace Solidaire** un pôle central de cohésion sociale,
- élargir les partenariats et encourager les initiatives citoyennes,
- renforcer l'évaluation des actions pour ajuster les réponses,
- valoriser le travail en réseau auprès des habitants,
- associer davantage les citoyens aux réflexions et décisions locales.

En 2026, la Coordination sociale incarnera pleinement son rôle : **être le cœur du lien social, le moteur des solidarités locales et un acteur essentiel de l'adaptation du CPAS aux réalités sociales en évolution.**

16. Le Service Accueil et l'Administration du Social



Le **service Accueil** constitue l'un des **maillons les plus sensibles** du CPAS, car il est la **première porte d'entrée** pour les habitants qui viennent chercher une écoute, un conseil ou une aide urgente. En 2025, ce service a accueilli **jusqu'à cinquante personnes par jour** et géré un **volume d'appels particulièrement important**, souvent dans des situations de stress, d'urgence ou de détresse. Depuis la mise en place d'un **responsable d'accueil**, le service s'est structuré, les flux ont été mieux organisés et les équipes disposent désormais d'un **encadrement plus présent et plus soutenant**.

L'année 2026 imposera cependant un défi supplémentaire avec l'arrivée massive des personnes exclues du chômage dans le cadre de la **réforme Arizona**. Pour y faire face, l'accueil sera **renforcé** afin d'assurer un **premier contact de qualité**, de gérer les nouvelles demandes sans saturer les équipes et de maintenir un accueil **humain, respectueux et professionnel**. Le responsable d'accueil aura pour rôle de fixer des **objectifs clairs**, de garantir une meilleure **coordination avec la taskforce Arizona** et de veiller à la **fluidité des files d'attente et des rendez-vous**.

Le **service administratif du social**, quant à lui, constitue la **colonne vertébrale du CPAS**. En 2025, plus de **7.000 décisions** ont été préparées, contrôlées et encodées par cette équipe, dont le travail reste souvent **invisible mais absolument indispensable**. Ce service permet aux assistants sociaux de travailler sereinement et garantit que les décisions du CPAS soient **juridiquement correctes et exécutoires**.

En 2026, la charge administrative augmentera fortement en raison du volume de **dossiers Arizona**, des **enquêtes sociales**, des décisions liées au **RIS**, des **aides médicales** et du suivi administratif des nouveaux publics. Pour garantir la continuité du service, un **renforcement administratif ciblé** accompagnera la taskforce Arizona et soutiendra le service social dans les tâches d'**encodage NH**, la préparation des **CSSS**, la vérification des documents et la gestion des pièces justificatives. L'objectif est clair : **éviter les retards, sécuriser les décisions, réduire la pression** sur les équipes sociales et garantir une **chaîne administrative fluide**.

L'accueil et le service administratif du social forment ensemble **le socle de l'accompagnement** : l'un **reçoit, écoute et oriente**, l'autre **formalise, sécurise et garantit** la conformité des décisions. En 2026, ces deux services joueront un rôle déterminant pour **absorber l'impact d'Arizona**, accompagner les habitants avec **humanité**, et maintenir un **service public fiable, digne et accessible**, malgré une augmentation inévitable de la charge de travail.

17. L'Espace Public Numérique (EPN)



L'Espace Public Numérique du CPAS demeure en 2026 un service essentiel pour lutter contre la fracture numérique, qui touche de nombreux habitants de Ganshoren, en particulier les seniors, les parents solos, les jeunes et, désormais, les futurs bénéficiaires Arizona. Dans un contexte où presque toutes les démarches administratives se font en ligne, l'EPN joue un rôle déterminant pour garantir un accès réel aux droits.

Malgré la perte du subside dédié en 2025, le CPAS est parvenu à maintenir l'ensemble des permanences numériques grâce à une collaboration renforcée avec Fobagra, permettant de conserver ce service indispensable pour les habitants. L'année 2025 a également été marquée par le projet "Tous connectés", qui s'est achevé le 31 octobre et qui a rencontré un véritable succès. Ce projet a permis d'organiser des permanences individuelles au CPAS, chaque mercredi matin et jeudi après-midi, ainsi qu'un service de proximité dans plusieurs lieux de la commune, notamment à la Maison des Femmes, chez Accolage, à Entraide Sainte-Cécile, à La Charnière et à la Bibliothèque communale.

Grâce à ce dispositif, l'EPN a pu proposer des formations thématiques adaptées aux besoins des publics rencontrés :

- ✚ sécurité en ligne et maîtrise du smartphone à la Maison médicale Calendula,
- ✚ numérisation de photographies au Home Heydeken,
- ✚ prévention des arnaques pour les équipes du service aide à domicile,
- ✚ sensibilisation à l'usage sécurisé du numérique au Club Norwest.

En parallèle, Fobagra a assuré la formation de l'animatrice ENS, contribuant à renforcer les compétences numériques internes du CPAS.

En 2026, l'EPN poursuivra cet accompagnement essentiel et intégrera une partie de ses activités à l'Espace Solidaire, qui deviendra un lieu central d'ateliers numériques, de soutien aux démarches en ligne et de rencontres collectives. Les usagers continueront à être accompagnés pour accéder à leurs documents, remplir leurs formulaires administratifs, éviter les arnaques, gérer leurs courriers électroniques, et comprendre les outils numériques indispensables à leurs démarches quotidiennes.

Une attention particulière sera accordée aux personnes les plus vulnérables, notamment celles impactées par Arizona, pour lesquelles l'accès au numérique conditionne désormais l'accès aux droits et aux services sociaux.

En 2026, l'EPN restera un service de proximité, de patience et de pédagogie. Il permettra à chacun quel que soit son âge ou son niveau de bénéficier d'un accompagnement numérique sécurisé, bienveillant et accessible, garantissant que personne ne soit laissé de côté dans un environnement administratif de plus en plus digitalisé.

18. Le Home Heydeken



Un lieu de vie essentiel pour les aînés de Ganshoren

Le **Home Heydeken** occupe une place essentielle dans l'action du CPAS de Ganshoren. Il accueille des personnes âgées dont la santé, la mobilité ou la situation sociale nécessitent un accompagnement constant, un cadre sécurisé et un environnement bienveillant. La maison de repos est non seulement un lieu de soins, mais aussi un **lieu de vie**, un espace où les résidents doivent pouvoir se sentir **respectés, entourés, en sécurité** et considérés comme des citoyens à part entière.

En 2025, un **travail considérable** a été mené pour renforcer la qualité de cet accueil : **travaux de mise en conformité, sécurisation de l'infrastructure, réaménagement de zones techniques, mise en place d'actions de prévention, professionnalisation des pratiques et renforcement de la coordination interne**. L'année 2026 poursuit ce mouvement avec des enjeux majeurs, tant au niveau matériel qu'organisationnel.

Le Home est confronté à une réalité structurelle : il s'agit d'un **bâtiment ancien**, présentant des **risques élevés** et nécessitant des interventions lourdes et régulières. Les **normes incendie**, profondément modifiées par l'arrêté du **7 mars 2024** pour les établissements accueillant des aînés, imposent une mise en conformité stricte. En 2025, plusieurs **interventions essentielles** ont été réalisées : **remplacement des ascenseurs, sécurisation de l'électricité, installation de portes coupe-feu, amélioration des zones de stockage, modernisation de la cuisine et de la**

lingerie, ainsi que divers travaux de maintenance dans les espaces techniques. Ces actions ont constitué une **première étape indispensable**.

En 2026, le CPAS franchira une étape décisive avec **l'achèvement de la rénovation des trente-six chambres**, un chantier structurant et indispensable pour le **maintien de l'agrément MRS**. Ce travail permettra d'offrir aux résidents un environnement de vie **plus moderne, plus sûr, plus accessible**, garantissant des conditions de **confort, d'hygiène, d'intimité** et de **dignité** conformes aux standards actuels. Le CPAS veillera à une **planification rigoureuse** des travaux afin de limiter les perturbations pour les résidents et pour les équipes soignantes.

Le Home Heydeken repose sur une **équipe pluridisciplinaire** – personnel soignant, aides-soignants, cuisine, hôtellerie, technique, logistique, administratif – dont le travail, souvent **difficile** et physiquement exigeant, constitue le socle de la **qualité de vie des résidents**. Les équipes sont confrontées à une **charge de travail importante**, à des **profils de dépendance lourds**, à des **situations médicales complexes**, et à des **exigences réglementaires élevées**. C'est pourquoi le **bien-être du personnel** constitue une priorité en 2026. Le **SIPP** et la direction poursuivront l'amélioration des infrastructures : **vestiaires, douches, réfectoires, salles de pause, zones de stockage**. Le CPAS veillera également à renforcer la **formation continue**, notamment en gestion des comportements agressifs, en hygiène, en manutention, en ergonomie, en gestion des risques et en communication.

La **sécurité incendie** restera un enjeu majeur. En 2026, le CPAS poursuivra les **audits et analyses** nécessaires pour répondre aux nouvelles normes, préparera les **plans d'intervention**, renforcera les **exercices d'évacuation**, améliorera la **numérotation** et l'identification des dispositifs, et assurera la **coordination avec les services de secours**. Le Home doit devenir un environnement **irréprochable** du point de vue de la sécurité, car les résidents représentent un public à **mobilité réduite**, dépendant de la rapidité et de la qualité des interventions.

L'**accompagnement psychosocial** constituera un axe prioritaire, tant pour les résidents que pour les familles. Les situations de **fin de vie**, les pertes, les **troubles cognitifs** et les tensions familiales exigent un **soutien adapté**. Le CPAS renforcera la **communication**, la **médiation**, les échanges avec les proches et la collaboration avec les **services de santé mentale**.

Enfin, le Home Heydeken poursuivra en 2026 un travail de **rigueur administrative** et de **qualité**, dans un souci de **transparence**, de **conformité** et de **continuité des soins**. L'année sera également marquée par le **départ à la pension** de plusieurs travailleurs clés, ce qui impliquera d'assurer une **organisation de transition solide**, notamment dans la **direction du Home** et dans certaines **fonctions stratégiques**.

Le Home Heydeken est plus qu'un service : c'est un **lieu de vie**, un **espace de soin**, un **refuge** pour des personnes âgées parfois très vulnérables. En 2026, l'objectif du CPAS est d'en faire un lieu **encore plus sûr, plus humain, plus digne** et **plus ouvert**, où les équipes se sentent **soutenues** et où les résidents se sentent **véritablement chez eux**. Les investissements prévus, les rénovations, la mise en conformité, le renforcement des équipes et les projets psychosociaux s'inscrivent tous dans cette volonté d'offrir aux personnes âgées de Ganshoren un cadre de vie qui **honore leur dignité et leur histoire**.

18.1. L'Animation du Home Heydeken

L'animation du Home Heydeken occupe une place essentielle dans la **qualité de vie des habitants**. Au-delà des soins et de la sécurité, elle apporte ce **supplément d'âme** qui fait d'une maison de repos un **véritable lieu de vie**. Elle offre des moments de relation, de créativité et de bien-être, en respectant le **rythme**, les **capacités** et la **dignité** de chacun.

En 2025, malgré les travaux et les fragilités de certains habitants, l'équipe d'animation a maintenu un programme d'activités **stable et régulier**, permettant aux habitants de conserver des repères constants. Les partenariats ont été consolidés, notamment avec **La Monnaie**, qui propose chaque semaine un **atelier de chant choral** ainsi que des sorties culturelles, dont le **concert de fin d'année**, très attendu.

Le **travail intergénérationnel** a également pris une place importante grâce aux échanges réguliers avec l'école *La Découverte* et la crèche *Pagadder*. Les rencontres bimensuelles apportent chaleur, spontanéité et énergie au Home, tout en stimulant la **mémoire émotionnelle** des habitants. La présence des bénévoles de la **Croix-Rouge** et les séances de **yoga adapté** contribuent également à lutter contre l'isolement et à renforcer le bien-être physique et mental.

En 2026, cette dynamique sera renforcée. Le programme continuera de s'articuler autour d'activités structurantes : **ateliers créatifs, stimulation cognitive, cinéma, jeux adaptés, chant, lecture collective, atelier cuisine, yoga, anniversaires mensuels, et visites extérieures** lorsque la météo le permet.

Des temps forts rythmeront également l'année :

- la **Fête des familles**, moment privilégié qui réunit habitants, proches et équipes dans un cadre festif et chaleureux ;
- le **Banquet des seniors**, organisé avec la Commune ;
- et la **sortie à la mer**, offrant une journée d'évasion et de plaisir aux habitants.

L'équipe introduira aussi de nouvelles animations adaptées aux besoins évolutifs du public. Une attention particulière sera portée aux habitants présentant des **troubles cognitifs** ou de la **désorientation**, avec le développement d'activités **sensorielles** et **thérapeutiques**, ainsi que la participation du personnel à la formation « **Vieillir avec des difficultés cognitives – communiquer et rester en lien** ».

La modernisation progressive des espaces communs du Home, prévue en 2026, améliorera les conditions d'accueil des activités : des lieux **plus lumineux**, mieux **aménagés** et **ergonomiques** favoriseront la participation et le confort des habitants.

Un accent particulier sera aussi mis sur les habitants les plus **fragiles**, qui ne participent pas aux activités collectives. Les **animations en chambre**, les **visites individuelles** et l'**écoute personnalisée** resteront un volet fondamental du travail, indispensable pour maintenir le lien social avec ceux qui ne peuvent se déplacer.

L'animation continuera de travailler en **étroite collaboration** avec les équipes soignantes, le service technique, la direction du Home, les familles et les bénévoles. Cette approche collective garantit un environnement **chaleureux, respectueux** et **vivant**, où chaque service contribue au bien-être des habitants.

L'animation du Home Heydeken n'est pas un simple programme : c'est une **philosophie d'accompagnement**, centrée sur la relation, la joie et la dignité. En 2026, elle continuera

d'offrir à chaque habitant la possibilité de **rester acteur de sa vie**, de **préserver ses liens**, et de se sentir, tout simplement, **vivant**.

19. Les Flats-Services



Les **flats-services** du CPAS de Ganshoren constituent une solution indispensable pour les personnes âgées autonomes ou semi-autonomes souhaitant vivre dans un environnement sécurisé tout en conservant leur **autonomie**. Ils offrent un cadre de vie **stable, rassurant** et **respectueux**, soutenu par la proximité du **Home Heydeken**, qui garantit une présence rapide en cas de besoin.

En 2025, les flats ont joué un rôle majeur dans la **prévention de l'isolement**, la lutte contre la précarité et l'accompagnement des situations fragiles. La demande reste particulièrement élevée : **la capacité est constamment atteinte**, et le CPAS gère une **liste d'attente**, signe clair de la pertinence et de l'utilité de ce dispositif. Les habitants savent qu'ils peuvent compter sur un **filet de sécurité** solide, grâce à la collaboration étroite entre les flats et le Home.

En 2026, le CPAS poursuivra l'amélioration du cadre de vie, avec un investissement ciblé sur l'installation de **nouvelles cuisines**, plus ergonomiques, plus sécurisées et mieux adaptées aux besoins des habitants. Cette modernisation est essentielle pour renforcer le confort, la fonctionnalité et l'autonomie au quotidien.

L'accompagnement social sera également renforcé afin de repérer rapidement les fragilités émergentes : **mobilité réduite, troubles cognitifs, désorientation, précarité énergétique** ou **isolement affectif**. Ce suivi se fera en lien avec les aides familiales, les infirmières à domicile, les médecins et les proches. Les flats-services sont un outil de **prévention**, qui permet d'éviter

des placements précipités et de maintenir les personnes âgées dans un cadre de vie adapté et sécurisant.

Les activités collectives proposées en collaboration avec l'animation du Home Heydeken continueront à encourager la **convivialité**, la **stimulation cognitive** et le **lien social**, grâce à des ateliers créatifs, des moments festifs et des partenariats avec des associations locales. Le CPAS veillera également à **tenir compte du retour des habitants** pour adapter et diversifier ces activités.

Enfin, l'accompagnement administratif restera une priorité, notamment pour les démarches en ligne, les renouvellements de droits et l'accès aux aides sociales, dans un contexte de digitalisation croissante.

Les flats-services restent un **maillon essentiel de la politique vieillesse du CPAS** : un habitat **digne, sécurisé et chaleureux**, qui respecte le désir des personnes âgées de rester autonomes. En 2026, le CPAS réaffirme son engagement à offrir aux habitants un cadre de vie **stable, protecteur** et pleinement **humain**, à la hauteur de leur histoire et de leur dignité.

20. Le Bien-être du Personnel



Le **bien-être du personnel** constitue en 2026 l'un des fondements essentiels de la politique du CPAS de Ganshoren. Dans un contexte de **pression sociale croissante**, de **réformes complexes** et d'augmentation des demandes, la **santé**, la **sécurité** et la **qualité de vie au travail** de nos équipes ne sont pas accessoires : elles sont au cœur d'un **service public humain et efficace**.

En 2025, la charge supportée par les travailleurs a été particulièrement élevée : **assistants sociaux** confrontés à des situations humaines lourdes, **personnel du Home** soumis à une forte pénibilité physique, **équipes d'aide à domicile** intervenant dans des contextes d'isolement, **services administratifs** soumis à la pression des délais, **service ISP** en surcharge structurelle, **accueil** en première ligne face aux urgences permanentes. Cette réalité exige un **accompagnement constant et cohérent**.

En 2026, le CPAS renforcera sa politique de bien-être autour de priorités claires. Le premier axe concerne l'**amélioration des infrastructures de travail**. Au Home Heydeken, la rénovation des **vestiaires, douches, réfectoires, espaces de pause** et de certaines zones techniques constituera une étape importante pour garantir un environnement **digne et ergonomique**. Ces interventions visent à réduire les risques physiques, soutenir les équipes et améliorer leur confort quotidien.

Parallèlement, les **analyses de risques** menées dans les différents services seront poursuivies et élargies : service social, aide à domicile, entretien... Elles permettront d'identifier précisément les **risques ergonomiques, organisationnels** et **psychosociaux**, afin de mettre en

place des mesures de **prévention adaptées**. La **nouvelle norme incendie du 7 mars 2024**, spécifique aux établissements pour aînés, nécessitera également un suivi rigoureux au Home Heydeken.

La **prévention psychosociale** constituera un autre axe majeur. Après les premières formations organisées en 2025 (gestion de l'agressivité, communication, leadership...), l'année 2026 visera à renforcer les compétences de la **ligne hiérarchique**, prévenir les conflits, soutenir les équipes dans les périodes de tension et garantir un environnement professionnel **stable et protecteur**. Les **personnes de confiance** continueront d'être formées et accompagnées.

Le CPAS veillera également à garantir l'accès à des **équipements individuels adaptés** : vêtements professionnels, **chaussures de sécurité**, matériel de prévention... Ces éléments simples mais essentiels témoignent du respect porté au travail des équipes.

Enfin, le bien-être passe par une **communication interne renforcée**. En 2026, l'intranet collaboratif, les réunions d'information et la diffusion structurée des procédures permettront de faciliter les échanges avec les équipes.

L'**audit global sur l'absentéisme**, prévu dans le plan 2026–2028, identifiera les causes profondes du mal-être et définira des actions concrètes pour soutenir les travailleurs, améliorer la gestion des retours au travail et renforcer les pratiques managériales.

Le bien-être du personnel est le **socle** de la qualité de l'accompagnement offert aux usagers. Une équipe **respectée, écoutée et soutenue** est une équipe capable d'agir avec **humanité, professionnalisme et engagement**.

En 2026, le CPAS de Ganshoren affirme plus que jamais que la qualité du service public dépend d'abord de la **santé**, de la **sécurité** et du **respect** accordés à celles et ceux qui le rendent possible.

21. Prévention et Protection au Travail – SIPP



Le **Service Interne de Prévention et de Protection au Travail (SIPP)** occupe en 2026 une place centrale au CPAS de Ganshoren. Dans un contexte de **pression sociale**, de **réformes complexes** et d'évolution constante de l'organisation, la **sécurité**, la **santé** et le **bien-être** des travailleurs constituent des priorités absolues. Le SIPP accompagne l'ensemble des services du **Home Heydeken** au **service social**, en passant par l'ISP, l'aide à domicile, l'entretien, les cuisines et les services administratifs dans une démarche transversale et structurante.

En 2025, une grande partie des efforts a été consacrée au Home Heydeken, un bâtiment ancien présentant de nombreux risques : **incendie, électricité, ergonomie, manutention, stockage, amiante, pénibilité physique**. Les mises en conformité ont porté sur les ascenseurs, la cuisine, la lingerie, les portes coupe-feu, les zones techniques, ainsi que sur les exigences liées à la **nouvelle norme incendie du 7 mars 2024**, spécifique aux établissements pour aînés.

En 2026, ce travail se poursuivra et s'intensifiera. Les **vestiaires, douches et réfectoires** du Home, dont la rénovation est attendue depuis plusieurs années, feront enfin l'objet d'interventions concrètes. Ces espaces jouent un rôle essentiel dans le **bien-être des équipes**, en leur offrant des conditions matérielles dignes pour se préparer, se reposer et se ressourcer dans un métier exigeant physiquement et émotionnellement.

Le SIPP poursuivra également les **analyses de risques** dans l'ensemble des services. Après les interventions menées en 2024–2025 dans la cuisine, la lingerie et la technique, le travail sera étendu en 2026 au **service social**, au **service aide à domicile** et au **service entretien**. Ces analyses permettront d'identifier les **risques ergonomiques, psychosociaux, organisationnels** ou liés au matériel, afin de déployer des **plans de prévention adaptés**.

La **prévention psychosociale** restera un pilier majeur. Les travailleurs sont régulièrement confrontés à des situations lourdes : **violences intrafamiliales, décès, agressivité, surmenage émotionnel**. Le CPAS renforcera les formations en **gestion de l'agressivité, communication non violente, prévention des conflits et soutien des équipes**, notamment pour les services les plus exposés comme le Home ou le social. Le rôle des **personnes de confiance** sera consolidé afin de garantir un espace d'écoute sécurisé pour les collaborateurs en difficulté.

L'ergonomie fera également l'objet d'un suivi renforcé : **amélioration du matériel de manutention**, remplacement des chariots abîmés, rehaussement de certaines machines de lingerie, meilleure organisation des stocks et formations "**Gestes & Postures**" adaptées aux réalités du terrain. Ces actions sont essentielles pour prévenir les troubles musculo-squelettiques dans les métiers du soin et du nettoyage.

La **sécurité incendie** fera l'objet d'un plan d'action progressif : amélioration de la détection, numérotation des dispositifs, exercices d'évacuation, formations spécifiques, spécifiques, accompagnement des équipes soignantes et suivi de l'audit structurel lié aux nouvelles normes. La protection des habitants du Home et du personnel exige une maîtrise parfaite de ces obligations.

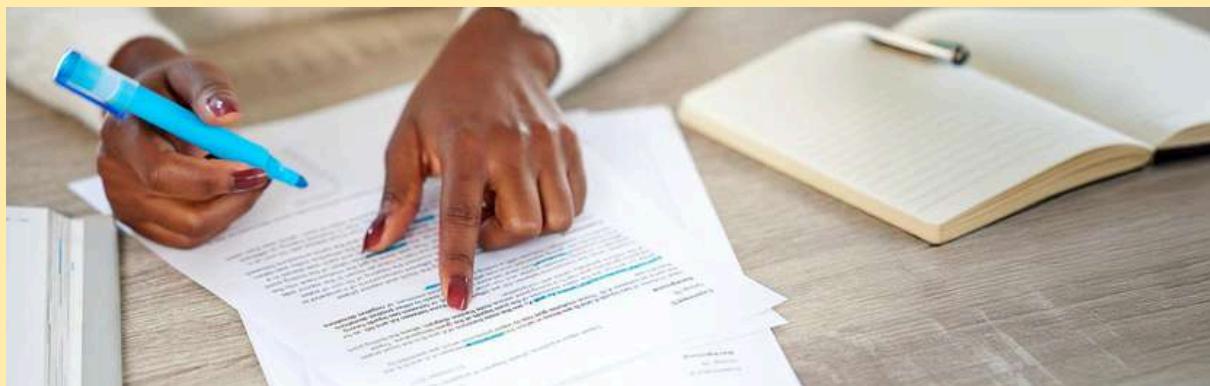
En 2026, **26.000 €** seront consacrés aux **contrôles légaux obligatoires** : installations électriques, ascenseurs, ventilation, extincteurs, détection incendie et équipements manipulés par le personnel. Ces contrôles ne sont pas une formalité : ils garantissent la **sécurité quotidienne** de tous.

Le SIPP développera également une **newsletter Prévention**, afin d'informer régulièrement les équipes des risques, des formations disponibles, des bonnes pratiques et des actions en cours. L'objectif est de créer une **culture de la prévention**, partagée et accessible à tous.

Enfin, le SIPP accompagnera les **transformations institutionnelles** liées à 2026 : montée en charge d'Arizona, réorganisation de certains services, arrivée de nouveaux travailleurs, intensification de l'accueil et du social. La prévention devra être intégrée dans **tous les projets de modernisation**, dès l'accueil du personnel et au fil des ajustements organisationnels.

Le SIPP est un service profondément **humain** : il protège, il écoute, il forme, il accompagne. En 2026, sa mission sera plus essentielle que jamais. La **santé**, la **sécurité** et le **bien-être** des travailleurs constituent le **socle** même de la qualité du service public. Grâce à son action, chaque collaborateur pourra exercer sa mission avec davantage de **sécurité**, de **sérénité** et de **dignité**.

22. Le Service Juridique



Le **service juridique** du CPAS de Ganshoren occupe en 2026 un rôle central dans la sécurisation des processus internes, l'accompagnement des équipes et la conformité légale de l'institution. Dans un contexte où les obligations se multiplient, où les normes évoluent rapidement et où les risques juridiques se renforcent, la présence d'une juriste interne constitue un **appui stratégique indispensable** pour l'ensemble des services.

Depuis son entrée en fonction, la juriste a apporté un soutien structurant en matière de **mise en conformité**, en contribuant au **rattrapage de l'arriéré accumulé** au fil des années. Son action s'est concentrée sur la **mise en ordre des marchés publics**, la **mise à jour des règlements internes**, et la **sécurisation des procédures administratives**, permettant au CPAS de retrouver un fonctionnement plus harmonisé et conforme.

En 2026, son rôle sera davantage recentré sur l'expertise juridique, le **contrôle interne étant désormais assuré par un autre collaborateur du CPAS**. Ce repositionnement permettra au service juridique de se consacrer pleinement à la supervision des processus légaux et à l'accompagnement méthodologique des services.

Une priorité importante concerne les **marchés publics**. La juriste assure la **supervision des marchés dépassant 30.000 euros**, qui nécessitent des procédures plus complexes. Elle centralise les informations avec les services, clarifie les étapes à respecter et veille au respect des délais légaux. Un **tableau de suivi actualisé** des marchés publics est en cours de finalisation, afin de permettre une meilleure **anticipation des échéances** et d'éviter les reconductions automatiques ou les irrégularités.

Le service juridique renforcera également son **accompagnement des services opérationnels**. Des réunions seront organisées pour mieux cerner leurs besoins, prévoir les difficultés, et élaborer des **canevas et outils uniformes** destinés à faciliter la gestion des marchés publics et des documents administratifs. Cette approche vise à créer une **culture commune de conformité**, tout en soutenant les équipes dans leur travail quotidien.

Le service juridique poursuivra aussi en 2026 un travail de **rédaction et d'harmonisation des lignes de conduite institutionnelles**, à la demande du Secrétaire général. Ces documents permettront d'offrir des repères clairs, de sécuriser les pratiques et d'uniformiser les procédures dans l'ensemble du CPAS.

Dans un environnement marqué par une **inflation législative** importante et une **évolution très rapide des normes**, la juriste continuera à se former et à adapter ses pratiques pour anticiper les changements et prévenir les risques. Elle accompagnera les services dans l'interprétation des textes et dans l'application correcte des obligations.

Enfin, le service juridique restera un **point d'appui quotidien** pour les équipes : réponses rapides aux questions, clarifications, production d'avis, sécurisation des démarches, aide à la rédaction de documents et soutien dans les situations à risque. Il contribuera ainsi de manière directe à la **qualité**, à la **légalité** et à la **fiabilité** des décisions prises par l'institution.

En 2026, le service juridique s'impose donc comme un levier essentiel de **sécurité juridique**, de **professionnalisation** et de **cohérence institutionnelle**, au service des travailleurs du CPAS et, à travers eux, au service des **habitants de Ganshoren**.

23. Le Contrôle interne



Le **contrôle interne** constitue en 2026 l'un des chantiers majeurs du CPAS de Ganshoren. Au-delà d'une obligation légale, il représente un levier stratégique essentiel pour garantir la qualité de gestion, la maîtrise des risques, la transparence administrative et la fiabilité des processus. Dans un contexte marqué par la modernisation de l'institution, l'évolution des normes, la réforme Arizona et l'intensification des exigences organisationnelles, le contrôle interne devient un outil indispensable au pilotage et à la sécurisation de l'action publique.

Suite au départ du chargé de projets initial, la coordination du contrôle interne a été confiée au **coordinateur du service Recette**, en lien étroit avec l'ERAP. Cette réorganisation a permis de garantir la continuité du travail engagé et d'assurer un pilotage structuré de ce dossier sensible. L'objectif pour 2026 est clair : **mettre à jour le cadre existant**, encore trop théorique, et le rendre **opérationnel, évolutif** et véritablement **intégré dans les pratiques quotidiennes** des services.

L'année 2026 sera marquée par une avancée déterminante grâce à l'intégration d'outils de support au dispositif de contrôle interne. Cet outil permettra de développer des **indicateurs de performance** (KPIs), de visualiser les progrès réalisés, d'objectiver les actions menées et de faciliter les ajustements nécessaires. L'utilisation de tableaux de bord, d'alertes et de données consolidées permettra à la direction et aux services de disposer d'une vision claire et actualisée de l'avancement des procédures et des risques potentiels. Cette évolution ancrera le CPAS dans une logique d'**amélioration continue**, centrée sur la maîtrise des délais, la vérification des étapes critiques et la fiabilité des données.

Pour être pleinement efficace, le contrôle interne devra s'appuyer sur une **implication active du personnel**, car sa réussite dépend de l'adhésion de l'ensemble des services. Des actions de **communication**, de **sensibilisation** et d'accompagnement seront organisées tout au long de l'année 2026 afin de clarifier les enjeux, d'expliquer les nouvelles procédures et de favoriser l'appropriation du dispositif par les agents. L'objectif est d'instaurer une **culture interne de responsabilité partagée**, où le contrôle est perçu non comme une contrainte mais comme **un outil de protection** pour les travailleurs et pour l'institution.

Le contrôle interne jouera également un rôle transversal important, en lien avec plusieurs chantiers clés de l'institution : modernisation des outils numériques, pilotage financier, procédures RH, cybersécurité (NIS2), RGPD, marchés publics et suivi des dossiers liés à Arizona. Il veillera à ce que les procédures soient **cohérentes, documentées et connues de tous**, permettant ainsi d'éviter les erreurs administratives, les doublons ou les incohérences entre services.

Enfin, le contrôle interne contribuera fortement à la **professionnalisation globale** du CPAS. Il permettra d'harmoniser les pratiques, de renforcer la traçabilité des actes, d'améliorer la qualité des processus, et d'assurer le respect des obligations légales dans un environnement administratif de plus en plus complexe. Il constituera également un outil structurant dans l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs, en leur offrant un cadre clair et sécurisé.

En 2026, le contrôle interne s'imposera ainsi comme un **outil de gouvernance incontournable**, garantissant la fiabilité des décisions, la conformité des procédures, la protection des agents et la transparence de l'institution. Il renforcera la confiance des habitants, des partenaires et des autorités communales dans la qualité du service public social rendu à Ganshoren.

24. La Mise en Conformité RGPD



La **mise en conformité RGPD** constitue en 2026 un enjeu central pour le CPAS de Ganshoren. Il ne s'agit pas seulement d'une obligation légale mais d'une exigence fondamentale pour garantir la **protection des données personnelles**, la **sécurité juridique** des traitements et la **confiance des usagers** dans l'institution. Le CPAS traite chaque jour des informations particulièrement sensibles. La gouvernance des données doit donc être maîtrisée, cohérente et rigoureuse.

Depuis 2025, la fonction de **Data Protection Officer (DPO)** est assurée à **mi-temps** par le **Coordinateur Recette et chargé de projets transversaux**. Cette désignation garantit au CPAS un appui spécialisé pour le respect du RGPD, la prévention des risques et l'accompagnement des services dans leurs obligations.

L'année 2025 a permis d'engager des bases solides. La migration vers un environnement informatique modernisé a été accompagnée par un important travail de **configuration des accès**, de **sécurisation des permissions**, de **restructuration des boîtes mails** et d'adoption de nouveaux outils. Parallèlement, une **ébauche de charte RGPD** a été rédigée. Elle représente un document stratégique pour harmoniser les usages numériques, renforcer la sécurité et structurer les bonnes pratiques. Le **traitement des plaintes RGPD**, quant à lui, est demeuré un travail quotidien du DPO.

En 2026, le CPAS entrera dans une phase opérationnelle décisive. Plusieurs chantiers prioritaires seront menés :

1. Finalisation et diffusion de la charte RGPD. Ce document définira les bonnes pratiques internes, encadrera l'utilisation des outils numériques, clarifiera les comportements attendus et renforcera la prévention des risques. Sa diffusion contribuera à instaurer une **culture partagée de la sécurité des données** au sein de l'institution.

2. Mise en conformité des dispositifs de caméras.

Le CPAS mettra à jour les déclarations obligatoires, vérifiera les panneaux d'information, limitera les droits d'accès et veillera à la destruction régulière des images dans les délais légaux. Ce chantier concerne tout particulièrement le **Home Heydeken** et certains locaux administratifs.

3. Élaboration des registres de traitement dans tous les services.

Chaque département, qu'il s'agisse du **social**, de l'**ISP**, du **Home**, des **RH**, de la **Recette**, du **logement**, du **juridique**, de l'**ILA** ou de la **coordination sociale**, devra disposer d'un registre à jour. Ce travail est indispensable pour garantir la **traçabilité** et la **maîtrise** des données traitées.

4. Rédaction d'une politique de conservation et de destruction des

L'institution devra préciser les délais légaux de conservation, organiser l'archivage, encadrer la destruction sécurisée et documenter chaque étape. Cette politique apportera une structure essentielle à la gestion documentaire du CPAS.

5. Réalisation du premier audit interne RGPD en fin d'année

Cet audit permettra d'évaluer le niveau réel de conformité, d'identifier les lacunes, de prioriser les actions et d'ajuster les procédures. Il s'inscrira dans une logique d'**amélioration continue**, essentielle face à la directive européenne **NIS2** qui renforce les obligations en matière de sécurité informatique.

La mise en conformité RGPD implique aussi un **important travail humain**. En 2026, le CPAS renforcera la **sensibilisation du personnel**, notamment en matière de mots de passe, de sécurité des emails, de transferts de données, de respect des droits des usagers et de détection du phishing. Des formations seront organisées en lien avec le **SIPP**, le **service**

informatique et la **direction générale** afin d'accompagner les travailleurs de manière simple, concrète et pédagogique.

La mission du DPO restera transversale et stratégique. Elle accompagnera les services dans la gestion des plaintes éventuelles, la vérification des registres, l'analyse des risques, la conformité des nouveaux projets et le suivi de la gouvernance des données. En 2026, ce rôle sera d'autant plus essentiel que le volume de dossiers sociaux, médicaux et administratifs augmentera fortement, notamment avec la réforme **Arizona**, qui comporte des enjeux importants en matière de données sensibles.

En 2026, la conformité RGPD sera bien plus qu'une exigence réglementaire. Elle sera une **garantie de rigueur**, une **protection des citoyens**, et un **engagement éthique** du CPAS de Ganshoren en faveur d'un service public **fiable, digne, moderne** et respectueux de la confidentialité de chaque parcours de vie.

25. Projets transversaux



Les **projets transversaux** occupent en 2026 un rôle stratégique au sein du CPAS de Ganshoren. Rattachée à l'Administration générale, la fonction de **chargé de projets transversaux** constitue un appui essentiel pour le Secrétaire général. Elle couvre trois domaines majeurs, devenus incontournables pour la modernisation de l'administration : le **contrôle interne**, la **conformité RGPD** et la **cybersécurité**. Ces missions transversales exigent une vision globale, une approche coordonnée et une collaboration étroite avec l'ensemble des services.

Compte tenu de la montée en complexité de ces obligations et de leur impact institutionnel, la fonction a été répartie **à mi-temps avec le service Recette**, permettant au titulaire d'adapter son travail aux priorités réelles du CPAS et d'assurer une gestion plus agile et efficace des dossiers stratégiques.

L'année 2025 a constitué une étape structurante. Le chantier principal a porté sur la **migration vers un nouvel environnement informatique**, devenue indispensable en raison de l'arrêt du support des outils précédents. Ce travail a impliqué le **changement du nom de domaine**, la **reconfiguration des boîtes mail**, la **gestion des accès**, la **mise en place des licences et permissions**, l'adoption de nouvelles stratégies via **InTune** et la reprise en main du volet **cybersécurité** et de la **gouvernance des données**.

En 2026, la priorité sera la **consolidation** de ces acquis et l'**optimisation** des outils et des pratiques. En remplacement du dispositif Helpdesk actuel, une stratégie d'amélioration progressive de la sécurité de l'information, des outils numériques et de la gestion des accès

sera déployée. L'objectif est de garantir une infrastructure informatique moderne, sécurisée, cohérente et adaptée aux besoins de terrain.

Afin de renforcer la culture institutionnelle autour de ces trois domaines essentiels, le CPAS mettra en place **des campagnes annuelles de formation et de sensibilisation**, destinées à l'ensemble des agents. Elles viseront à harmoniser les pratiques, mettre à jour les connaissances, prévenir les risques, renforcer la sécurité numérique et soutenir l'adoption des bons usages au quotidien.

En 2026, les projets transversaux joueront ainsi un rôle déterminant pour la **modernisation de l'institution**, la **fiabilisation des processus**, la **sécurité des données** et l'**accompagnement des équipes** dans un contexte de transformation rapide. Cette fonction contribue directement à une administration plus robuste, plus réactive et plus cohérente, au service des habitants de Ganshoren.

26. Le Service Informatique « Mise en conformité cybersécurité »



Le **service informatique** du CPAS de Ganshoren occupe en 2026 un rôle stratégique au cœur de la modernisation de l'institution. Après une année 2025 consacrée à des chantiers majeurs, dont la **migration vers Microsoft 365**, le **changement de nom de domaine**, la **reconfiguration des accès** et le **déploiement d'InTune**, le CPAS dispose désormais d'un environnement numérique plus stable, plus sécurisé et mieux structuré.

En 2026, le service informatique entrera dans une phase de **consolidation et d'optimisation**. L'arrivée d'un **technicien IT via Paradigm** permettra enfin d'assurer une présence technique régulière, indispensable pour soutenir des services qui fonctionnent désormais largement en mode digital. Ce renforcement améliorera la **réactivité aux incidents**, la **maintenance quotidienne** et la capacité du CPAS à développer des projets informatiques de fond.

La **cybersécurité** sera l'une des priorités majeures de l'année. Avec l'entrée en vigueur de la directive **NIS2**, les organismes publics doivent désormais répondre à des exigences renforcées. Le CPAS poursuivra le travail amorcé en 2025 : **cartographie des accès**, renforcement de l'**authentification multifacteur**, gestion centralisée des permissions, contrôle des logiciels métiers et mise en conformité progressive avec les **CyberFundamentals BASIC**. L'objectif est de garantir une **résilience informatique** qui protège les données du CPAS, des usagers, des habitants du Home Heydeken et des travailleurs.

L'informatique jouera également un rôle déterminant dans la mise en œuvre du **contrôle interne**. En collaboration avec le service Recette et la juriste, les outils numériques seront intégrés au suivi des processus critiques : **tableaux de bord**, traçabilité des actions, indicateurs, uniformisation des pratiques et gestion des risques.

En parallèle, un travail important sera mené pour **accompagner les équipes** dans l'adoption des outils numériques. Des **formations internes** seront organisées en 2026 autour des usages sécurisés, de la prévention des cyberattaques, de la gestion des mots de passe, de l'utilisation de Microsoft 365, de l'intranet et de l'alignement des pratiques numériques. L'objectif est de renforcer la **culture digitale** de l'institution et de sécuriser les comportements.

Le service informatique soutiendra également les services dans l'utilisation des **logiciels métiers** (NH, ProEco, gestion du temps, RH, cuisine, animation, Home) et dans la **standardisation des postes de travail**, la maintenance des équipements et l'optimisation des réseaux internes, notamment au Home Heydeken où les besoins sont importants.

Enfin, 2026 marquera une évolution vers une informatique plus **proactive**, capable d'anticiper les besoins plutôt que de réagir aux urgences. Le technicien IT accompagnera les équipes lors des audits, des investissements, de l'amélioration du WiFi, du déploiement d'outils mobiles pour les aides familiales et de la sécurisation des environnements sensibles.

En 2026, le service informatique deviendra l'un des **moteurs de la modernisation du CPAS de Ganshoren**, garantissant la **sécurité**, la **continuité** et l'**efficacité** du service public, au bénéfice des habitants et des travailleurs.

27. La Communication



La **communication** du CPAS de Ganshoren occupe en 2026 un rôle stratégique dans la relation entre l'institution, les habitants, les partenaires et les équipes internes. Dans un contexte d'évolution rapide des besoins sociaux et de multiplication des réformes, elle devient un **levier essentiel de lisibilité, de cohérence et de confiance**.

En 2025, le service Communication a assuré une présence constante auprès des habitants et des équipes : information sur les aides, relais des projets sociaux, soutien aux événements, diffusion des actions de prévention, mise en avant des ateliers de parentalité, de la coordination sociale, des permanences numériques et du travail mené au Home Heydeken. L'année a également été marquée par une **forte intensité médiatique** autour des enjeux sociaux locaux, soulignant l'importance d'une communication claire et maîtrisée.

En 2026, le service Communication devra relever deux défis majeurs. Le premier concerne la **réforme Arizona**, qui entraînera un afflux important de nouveaux usagers. Il sera essentiel de développer une communication **simple, pédagogique et proactive**, expliquant les **droits**, les **démarches**, les **documents nécessaires**, le rôle de la **taskforce Arizona** et les possibilités d'orientation. Une information bien structurée permettra d'éviter les incompréhensions et les files inutiles, et de soutenir la sérénité de l'accueil et des équipes sociales.

Le second défi porte sur la **communication interne**, indispensable dans une institution en pleine transformation. Les projets transversaux, les nouvelles procédures RH, le contrôle interne, la mise en conformité RGPD, les projets informatiques, les travaux du Home

Heydeken et les dispositifs Arizona devront être relayés de manière claire, régulière et accessible. L'**intranet collaboratif**, développé en 2025, deviendra en 2026 un outil clé pour harmoniser les pratiques, partager rapidement les informations essentielles et renforcer l'unité institutionnelle.

La communication externe sera également consolidée. L'objectif est de permettre aux habitants d'identifier facilement les services du CPAS, de comprendre les démarches, de connaître les permanences et de suivre les actions menées sur le territoire. L'année 2026 verra une **modernisation des supports**, une **adaptation du langage**, un renforcement des **visuels** et une attention accrue à la **transparence**. Cela contribuera à améliorer la compréhension de l'aide sociale et à lutter contre les préjugés qui lui sont parfois associés.

Enfin, la communication soutiendra les projets de cohésion sociale : **Espace Solidaire**, activités intergénérationnelles, parentalité, projets jeunes en lien avec Arizona, actions culturelles, ateliers numériques, initiatives du Home Heydeken et projets de quartier. Mettre en lumière ces actions permettra de **valoriser le travail des équipes**, de renforcer la proximité avec les habitants et de porter une image **positive et moderne** du CPAS de Ganshoren.

En 2026, la communication deviendra un **acteur transversal incontournable**, garantissant la **cohérence institutionnelle**, l'accès à l'information, la clarté des messages et la valorisation d'un service social **exigeant, humain et profondément ancré dans la réalité du territoire**.

28. Transition écologique vers un CPAS durable



La **transition écologique** constitue en 2026 un axe important de l'action du CPAS de Ganshoren. Même si notre mission première reste l'aide aux personnes, il est essentiel d'intégrer les enjeux environnementaux car ce sont souvent les **familles précarisées**, les **aînés**, les **personnes en situation de surendettement** ou de **précarité énergétique** qui sont les plus exposés aux effets du dérèglement climatique, à la hausse des prix de l'énergie ou à un logement mal isolé. Pour un CPAS, la transition écologique est donc avant tout une démarche de **justice sociale** et de **protection des publics fragiles**.

En 2025, plusieurs bases ont été consolidées : digitalisation accrue des documents administratifs, tri renforcé des déchets, mobilité douce via les vélos de service, diminution de l'usage du plastique grâce aux fontaines à eau, et gestion durable des repas au Home Heydeken en partenariat avec Culinoa. Ces actions ont permis de réduire notre impact et d'installer progressivement une culture interne plus responsable.

En 2026, le CPAS poursuivra une transition écologique **pragmatique et centrée sur le bien-être des habitants**, en intégrant plusieurs évolutions importantes.

D'abord, l'achèvement de la **rénovation des trente-six chambres du Home Heydeken** contribuera à améliorer l'isolation, la performance énergétique et le confort thermique des habitants du Home. Ces travaux, nécessaires au maintien de l'agrément MRS, participent également à la réduction des pertes énergétiques et à un cadre de vie plus sain.

Les **flats-services** bénéficieront eux aussi d'améliorations ciblées, notamment avec l'installation de **nouvelles cuisines** plus modernes, plus sûres et plus économes en énergie. Ces adaptations permettront aux personnes âgées de vivre dans des logements mieux équipés, plus fonctionnels et mieux adaptés aux exigences énergétiques actuelles.

La transition écologique s'inscrira aussi dans les missions sociales du CPAS. En 2026, le **service social**, le **service logement** et la **coordination sociale** renforceront leur accompagnement auprès des familles confrontées à la **précarité énergétique**. Il s'agira de les aider à comprendre leurs factures, à optimiser leur consommation, à accéder aux aides régionales, à éviter les coupures, et à prévenir les situations d'endettement liées à l'énergie. L'objectif est de transformer des enjeux techniques en **conseils concrets et accessibles**.

Les **aides familiales** joueront également un rôle clé dans cette dynamique. Sensibilisées aux éco-gestes et aux bons usages des appareils, elles pourront accompagner les personnes âgées dans la gestion du chauffage, la prévention des risques, et les gestes simples permettant de réduire les consommations tout en maintenant un confort optimal.

L'Espace Solidaire et la coordination sociale contribueront aussi à la sensibilisation par des **ateliers collectifs** (cuisine durable, gaspillage alimentaire, économie d'énergie, consommation responsable, zéro déchet, circuits courts). Ces ateliers ont pour vocation de proposer des solutions simples, réalistes et compatibles avec les ressources des familles.

Enfin, la transition écologique se reflétera dans la gestion interne de l'institution : **réduction de l'usage du papier**, digitalisation progressive des processus, optimisation des impressions, modernisation des outils informatiques, et intégration de **critères environnementaux** dans certains marchés publics lorsque le cadre légal le permet.

En 2026, la transition écologique du CPAS de Ganshoren ne sera pas un projet isolé. Elle sera intégrée dans toutes les actions du CPAS, qu'il s'agisse du Home, du logement, des services sociaux, de l'aide à domicile ou de l'administration. Elle reflète un engagement collectif : protéger les habitants, améliorer leur qualité de vie et préparer l'institution aux défis climatiques et énergétiques des années à venir.

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



En 2026, notre CPAS se trouve à un **moment charnière** de son histoire. Les défis qui se présentent à nous sont nombreux, parfois lourds, et toujours profondément humains.

La réforme Arizona, la pression sur le logement, la hausse des demandes sociales, les réalités du terrain, les situations de santé mentale, l'isolement de certains aînés, les familles monoparentales épuisées, les jeunes incertains de leur avenir : tout cela exige de nous non seulement du courage et de la rigueur, mais aussi une **gouvernance claire, solide et parfaitement unie**.

Ma vision pour cette année est celle d'une **gouvernance apaisée**, structurée et **véritablement partagée**. Une gouvernance où chacun, **élus, direction générale, services et partenaires**, travaille dans le respect de ses compétences et dans la conscience de notre mission commune : **protéger, accompagner, soutenir et redonner de la dignité** à celles et ceux qui n'ont parfois plus que nous.

La gouvernance partagée n'est pas seulement une méthode de travail. C'est **un état d'esprit**. C'est accepter que nos points de vue puissent diverger, mais que **notre objectif est le même**. C'est décider ensemble lorsque c'est nécessaire, débattre avec franchise, et avancer avec cohérence. C'est comprendre que **la confiance ne se décrète pas** : elle se construit, se nourrit et se cultive chaque jour.

En 2026, cette confiance sera **indispensable** pour traverser l'impact d'Arizona et garantir le fonctionnement harmonieux de tous nos services.

Nos équipes, **plus de 230 femmes et hommes**, portent chaque jour le poids des réalités humaines les plus difficiles. Elles accompagnent des **familles en crise**, soutiennent des **personnes fragilisées**, veillent sur nos **aînés**, répondent à des **urgences**, consolident des **dossiers sensibles**, accueillent des **détresses**, nettoient, cuisinent, soignent, préviennent, rassurent. Elles ont besoin d'une **gouvernance stable**, lisible et respectueuse de leur engagement. Elles doivent sentir que leur travail est **reconnu, protégé et soutenu**.

Une gouvernance partagée signifie aussi un **lien étroit et constructif avec la Commune**.

En 2026, nous renforcerons encore nos synergies, notamment avec le **service Prévention**, la **jeunesse**, **l'informatique**, la **gestion des bâtiments** et les **équipes de terrain**. Les problématiques que nous rencontrons, comme le **sans-abrisme**, les **violences intrafamiliales**, **l'insalubrité** ou la **santé mentale**, dépassent le cadre du CPAS. Travailler **main dans la main** avec la Commune n'est plus une option : c'est une **condition essentielle** pour répondre efficacement aux besoins des habitants.

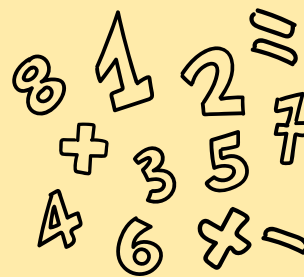
Cette gouvernance doit également intégrer la **modernisation profonde** de notre institution : la **rénovation du Home Heydeken**, **l'ouverture de l'Espace Solidaire**, la **transition numérique**, la **mise en conformité RGPD et NIS2**, l'évolution du **contrôle interne**, la nouvelle organisation induite par **Arizona**, la **consolidation des services sociaux**, la **prévention des expulsions**, la professionnalisation du **SIPP**, la montée en compétence des équipes. Tout cela nécessite une **direction claire**, une **coordination rigoureuse** et une **cohérence institutionnelle** renforcée.

En 2026, ma ligne sera celle-ci : une **gouvernance exigeante mais juste, ambitieuse mais réaliste, humaine mais structurée**. Je resterai à l'écoute de chaque membre du Conseil, attentive aux propositions, aux inquiétudes et aux besoins. Je défendrai un **fonctionnement transparent**, responsable et protecteur, où chaque décision est prise avec **sérieux, loyauté**, et toujours orientée vers le **bien-être des habitants de Ganshoren**.

Nous avons un **rôle essentiel** à jouer. Et **nous le jouerons ensemble**.

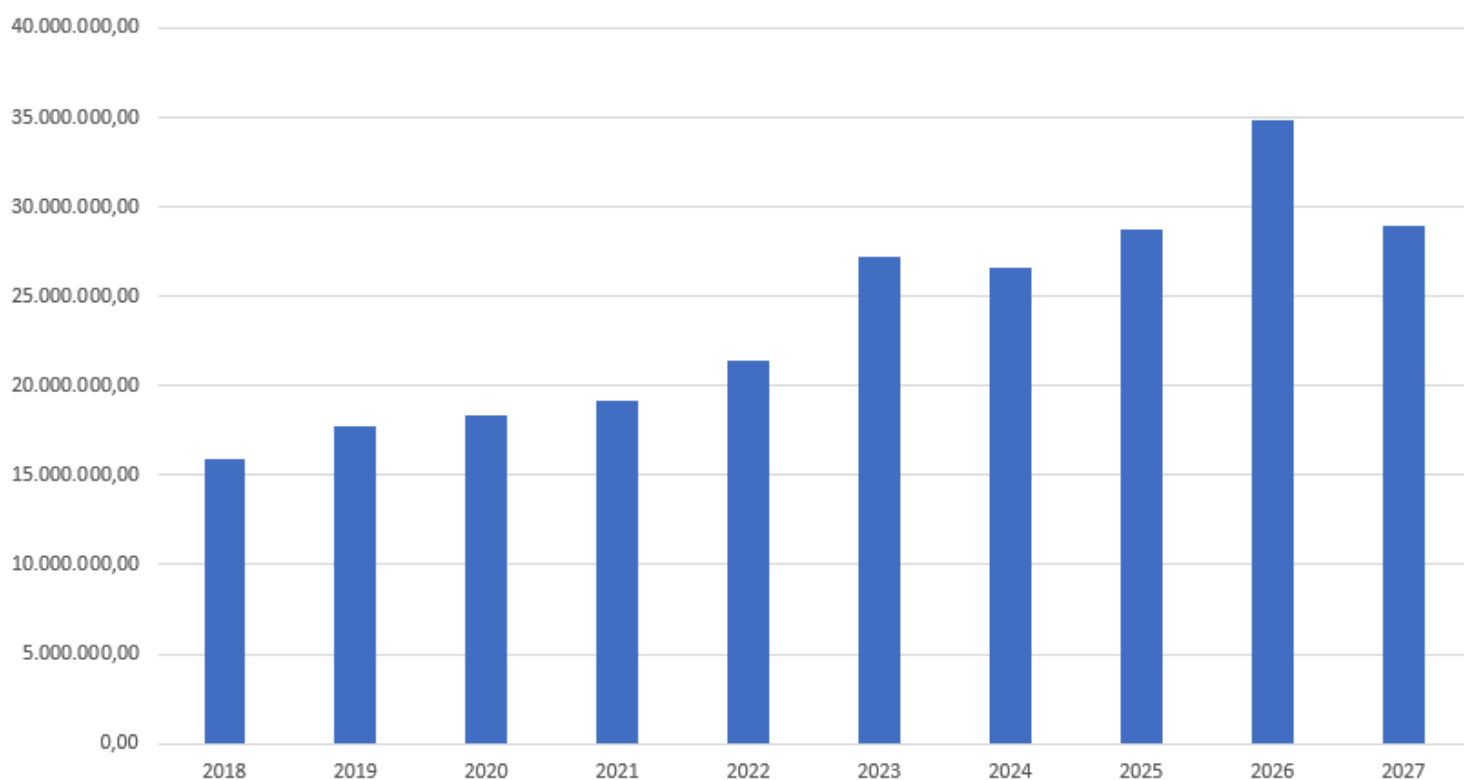


30. Chiffres



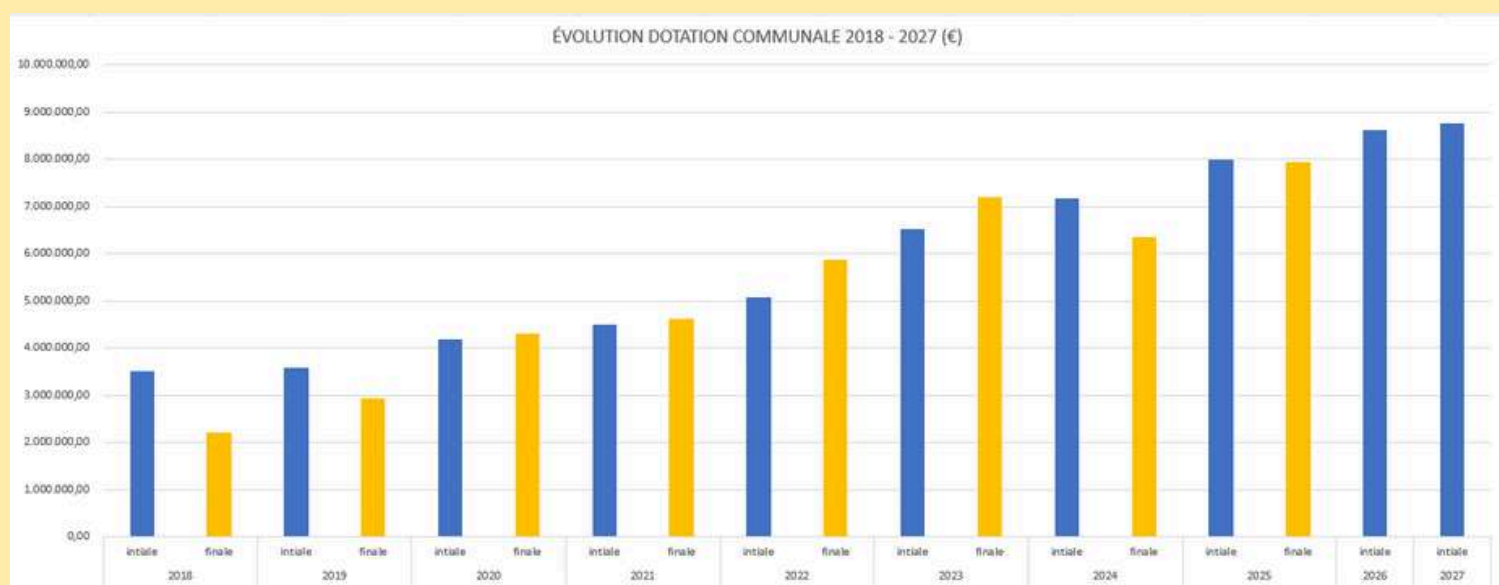
ÉVOLUTION DU BUDGET GÉNÉRAL 2018 - 2027 (budget initial)									
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
15.946.775,45	17.746.397,79	18.303.022,99	19.140.079,84	21.417.534,85	27.163.030,08	26.605.897,81	28.733.195,10	34.816.380,00	28.942.292,29
	+1.799.622,34	+556.625,20	+837.056,85	+2.277.455,01	+5.745.495,23	-557.132,27	+2.127.297,29	+6.083.184,90	-5.874.087,71
	+11,29%	+3,14%	+4,57%	+11,90%	+26,83%	-2,05%	+8,00%	+21,17%	-16,87%

ÉVOLUTION DU BUDGET GÉNÉRAL 2018 - 2027 (budget initial, €)

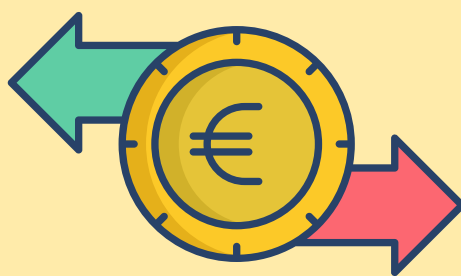




ÉVOLUTION DOTATION COMMUNALE 2018 - 2027																	
2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026	2027
initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	finale	initiale	initiale
3.501.055,00	2.199.890,52	3.577.486,00	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	7.930.101,48	8.623.220,00	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	-827.829,00	+834.000,00	+1.572.212,95	+623.220,00	+141.563,49
		+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%	+24,73%	+7,79%	+1,64%



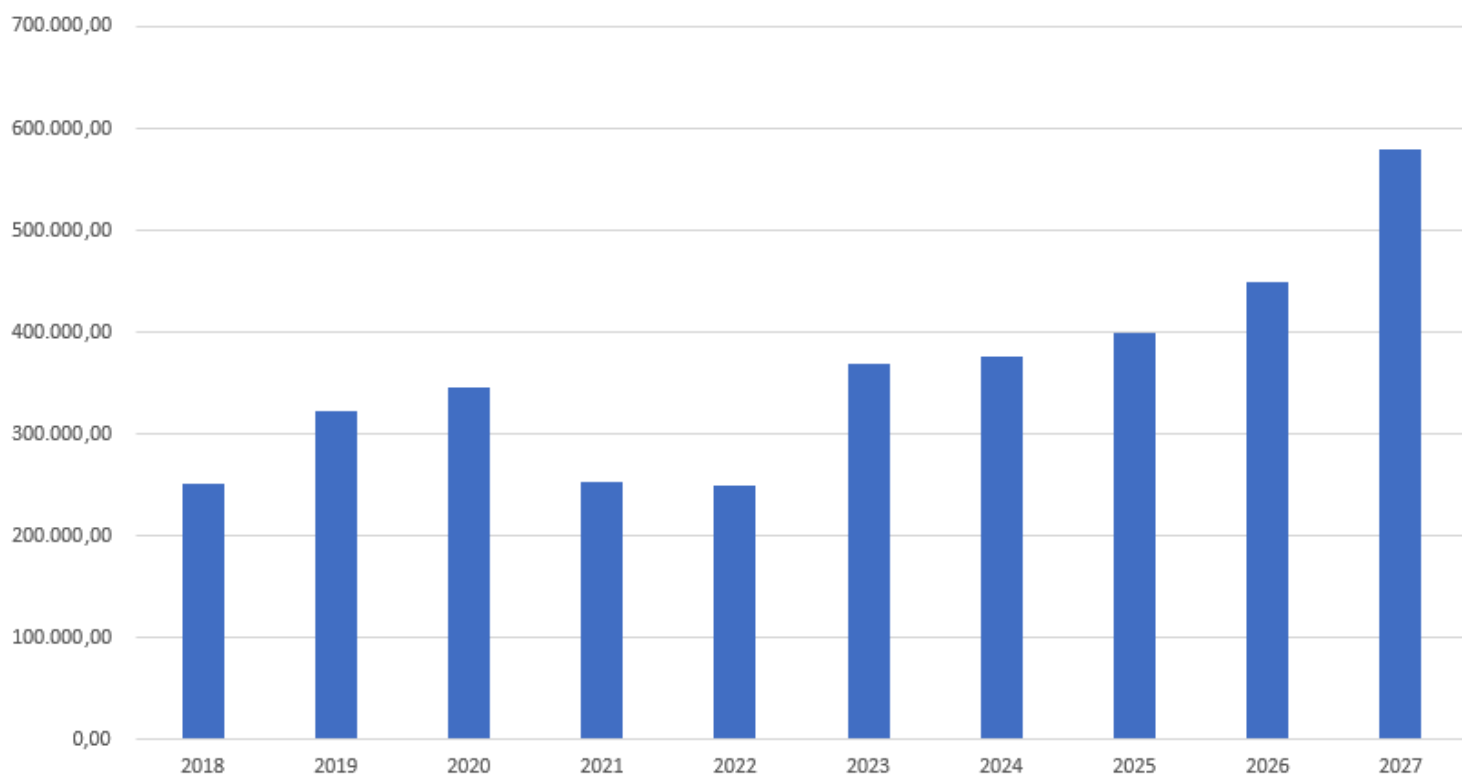
Evolution de la charge du personnel par service	Compte 2022	Compte 2023	Compte 2024	Budget 2025 + MB	Budget 2026
Service social + ISP +Aide à domicile + ILA + épicerie sociale+repas chauds (8320+84492+8441+83601+844941+8446)	2.787.008,81 €	2.948.389,70 €	3.187.471,02 €	3.508.340,00 €	3.988.310,00 €
HH (dont cuisine) + SF (8341+9240)	6.488.633,18 €	6.977.856,31 €	6.598.977,76 €	6.726.330,00 €	6.987.980,00 €
Administration CPAS (1040)	1.592.341,70 €	1.627.498,04 €	1.779.314,77 €	1.975.505,00 €	2.199.070,00 €
personnel mis à disposition 1310	35.101,76 €	96.395,53 €	21.454,97 €	14.910,00 €	15.520,00 €
Second pilier	195.074,61 €	193.557,17 €	196.981,63 €	205.840,00 €	215.910,00 €
Cotisation de responsabilisation	218.939,89 €	382.594,43 €	533.375,51 €	711.630,00 €	871.100,00 €
Frais de personnels non-ventilés	113.891,88 €		85.435,41 €	-	
Présidence et assemblées (1010)	150.075,92 €	175.031,49 €	181.399,28 €	213.270,00 €	205.100,00 €
Total	11.581.067,75 €	12.401.322,67 €	12.584.410,35 €	13.355.825,00 €	14.482.990,00 €



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	448.700,00	578.818,77
	+71.740,00	+22.880,00	-91.480,00	-3.800,00	+118.980,00	+7.900,00	+22.510,00	+49.490,00	+130.118,77
	+28,64%	+7,10%	-26,51%	-1,50%	+47,63%	+2,14%	+5,98%	+12,40%	+29,00%

ÉVOLUTION DE LA CHARGE DES EMPRUNTS 2018 - 2027 (budget initial, €)



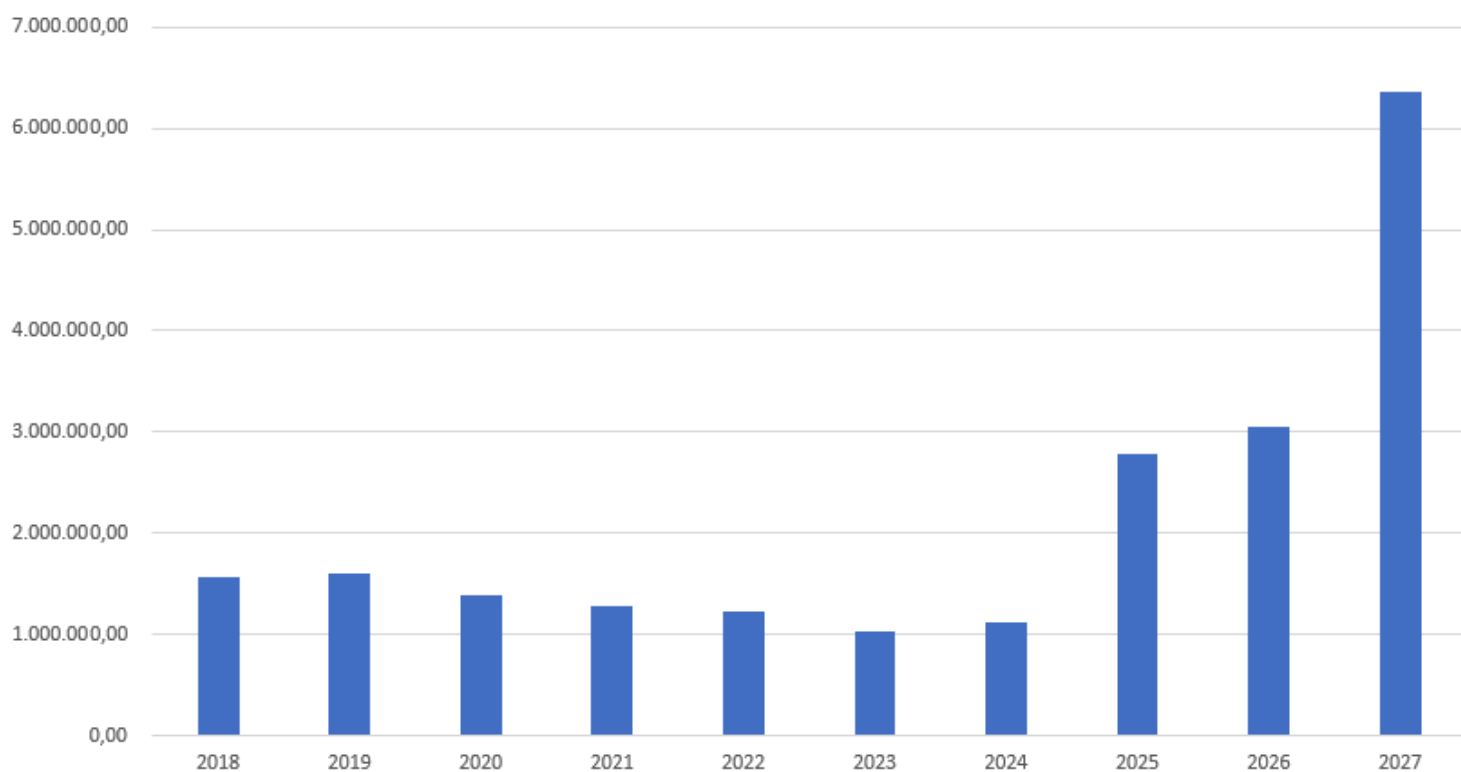


ÉVOLUTION DE LA CHARGE D'ENDETTEMENT 2018 - 2027

(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	6.350.086,14
	+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	+3.297.655,65
	+2,94%	-13,28%	-7,95%	-4,11%	-15,55%	+8,28%	+146,90%	+9,54%	+108,03%

ÉVOLUTION DE LA CHARGE D'ENDETTEMENT 2018 - 2027 (budget initial, €)

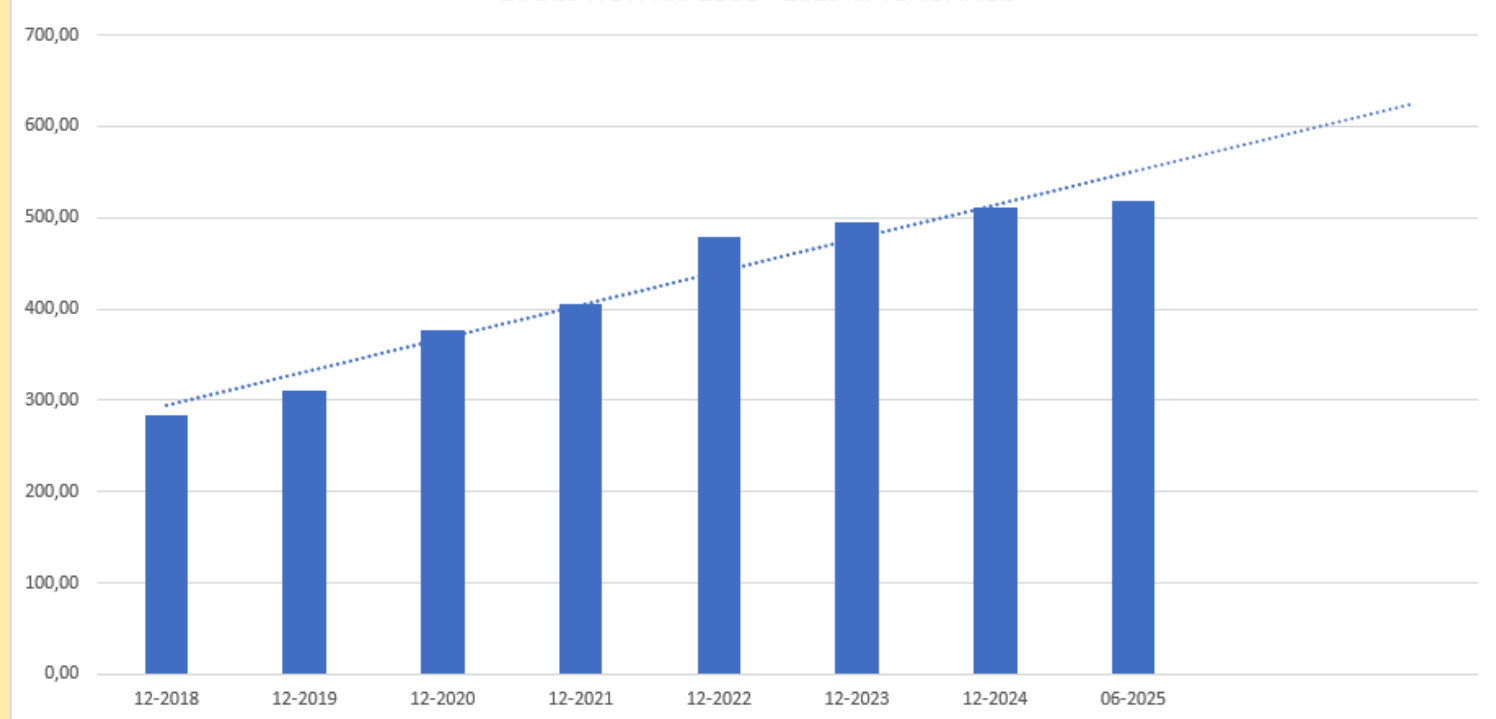




ÉVOLUTION RIS 2018 - 2026

12-2018	12-2019	12-2020	12-2021	12-2022	12-2023	12-2024	06-2025
283	311	376	405	479	496	512	519
	+28,00	+65,00	+29,00	+74,00	+17,00	+16,00	+7,00
	+9,89%	+20,90%	+7,71%	+18,27%	+3,55%	+3,23%	+1,37%

ÉVOLUTION RIS 2018 - 2025 & TENDANCE



31. CONCLUSION



En refermant cette note, je veux redire ce qui guide chacune de mes décisions depuis mon arrivée à la Présidence : **servir avec honnêteté, rigueur et humanité**. 2026 sera une **année difficile**, mais aussi une année où nous montrerons, une fois encore, que **notre CPAS tient debout** parce que **nous agissons ensemble** et parce que **nous ne détournons jamais le regard des réalités humaines**.

Nous allons faire face à des **défis sociaux d'une ampleur inédite**. La **réforme Arizona** bouleversera le quotidien de **centaines de familles**, et nous serons là pour **les accueillir, les accompagner et les soutenir** avec **justice, clarté et respect**. Nous continuerons, malgré les **pertes de subsides**, à **ouvrir des portes plutôt qu'à en fermer**, à **protéger plutôt qu'à exclure**, à **écouter plutôt qu'à juger**.

Cette année encore, je veux saluer **la force et la dignité de nos équipes**. Les travailleurs et travailleuses du CPAS portent des situations parfois très lourdes, et ils le font avec un **courage très souvent invisible**. Ils méritent que nous les **soutenions**, que nous leur donnions les **moyens de travailler sereinement**, et que nous reconnaissons **la valeur de ce qu'ils accomplissent chaque jour**. Rien de ce que nous faisons ne serait possible sans eux.

Je veux également remercier **la Commune et nos partenaires**. Ganshoren n'est pas une grande ville, mais nous avons un **réseau solidaire, vivant et engagé**. Les collaborations que nous poursuivrons en 2026 avec **la prévention, les écoles, LOJEGA, les associations, les maisons médicales** et les **acteurs du sans-abrisme** seront essentielles pour offrir une **réponse plus complète aux habitants**.

Cette note n'est pas seulement un **document administratif**. **C'est notre feuille de route**. C'est ce que nous nous engageons à faire pour toutes celles et ceux qui, un jour, ont besoin de nous : **une mère seule avec ses enfants, un jeune qui perd ses repères, une personne âgée isolée,**

une famille menacée d'expulsion, un étudiant en décrochage, une personne malade sans mutuelle, une personne sans abri qui survit dehors.

Je continuerai à prendre mes décisions avec **transparence**, avec **loyauté** et avec un profond **respect pour l'intérêt général**. Je resterai à **l'écoute**, disponible, **attentive**, exigeante sur la **qualité du service rendu**, et toujours guidée par cette idée simple : **un CPAS doit être un refuge, une main tendue, un lieu où la dignité n'est jamais négociable**.

2026 sera une **année exigeante**. Mais je suis certaine d'une chose : **nous serons à la hauteur**.

Parce que **nous avons des équipes solides**.

Parce que **nous travaillons ensemble**.

Parce que **nous croyons profondément en la mission que nous portons**.

Merci pour votre confiance.

Khadija El Mahyaoui

Présidente du CPAS de Ganshoren.