

Table des matières

1. INTRODUCTION	5
2. DÉPARTEMENT DE L’ACTION SOCIALE (DAS).....	6
I. Évolution de l’intervention du CPAS de Bruxelles	6
II. Action sociale de première ligne	15
1. Accueil du public.....	15
2. Le travail social individuel.....	17
3. Action jeunesse dans les antennes.....	18
4. MADO Nord	21
5. La lutte contre la fracture numérique	23
III. Services de deuxième ligne	24
1. Service logement	24
2. Service médiation de dettes	25
3. Service d’accompagnement psychosocial	27
4. Service jeunesse	28
5. Cellule Etudiants	29
IV. Back Office.....	31
V. Formation du personnel	33
3. DÉPARTEMENT EMPLOI ET ECONOMIE SOCIALE (DE-ES).....	34
I. Emploi	34
II. Le Pôle Orientation Professionnelle (POP)	35
III. Pôle Accompagnement Emploi (PAE)	35
IV. Pôle Job Coaching (PJC)	36
V. Pôle Prospection et Partenaires (PPP)	38
VI. Pôle Formation Emploi (PFE)	38
VII. L’Usine du Linge.....	41
4. DÉPARTEMENT FORMATION	44
I. Perspectives 2020.....	44
1. Actions au niveau du suivi individuel.....	44
2. Actions de préformation pour le public jeune 18 – 30 ans.....	45
3. Actions de préformation en amont de la mise à l’emploi	45
4. Actions de formations pour les personnes sous contrat art.60§7.....	46
5. Actions de communication et collaboration avec les départements	46

5. DÉPARTEMENT DES ÉTABLISSEMENTS ET SOINS MÉDICAUX (POUR PERSONNES AGÉES, PERSONNES HANDICAPÉES, DES JEUNES ET DES ENFANTS) - DESM :	47
a. Activité	47
b. Service au résident, animations et partenariats	47
c. Personnel et organisation du travail	48
d. Travaux et infrastructure	48
I. LES ÉTABLISSEMENTS POUR SENIORS	48
1. MAISON HEYSEL	48
a. Activité	48
b. Services au résident, animations et partenariats	48
c. Personnel et organisation du travail	49
d. Travaux et infrastructure	49
2. AUX URSULINES	49
a. Activité	49
b. Services au résident, animations et partenariats	50
c. Personnel et organisation du travail	50
d. Travaux et infrastructure	50
3. RESIDENCE SAINTE-GERTRUDE	50
a. Activité	50
b. Personnel et organisation du travail	51
c. Travaux et infrastructure	51
d. Services au résident, animations et partenariats	51
4. MAISON VESALE	52
a. Activité	52
b. Travaux et infrastructure	52
c. Personnel et organisation du travail	52
d. Services à l'habitant, animations et partenariats	52
5. RESIDENCE LES EGLANTINES	53
a. Activité	53
b. Travaux et infrastructure	53
c. Personnel et organisation du travail	53
d. Services au résident, animations et partenariat	53
II. LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES POUR JEUNES ET ENFANTS	54
1. Généralités	54
2. SA Intersection	54
3. SRG Home Juliette Herman	54
III. LES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES POUR PERSONNES HANDICAPÉES	55
1. Occupation projetée	55
2. Travaux et infrastructure	55
3. Personnel et organisation du travail	55
4. Service aux usagers, animation et partenariats	56
IV. LE SOUTIEN A DOMICILE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES AGÉES	56
1. Renforcer les collaborations et le réseau	56
2. Services d'aide aux familles	56
3. Soins infirmiers à domicile	57
4. Service d'aide et d'accompagnement aux personnes âgées	57
6. DÉPARTEMENT DES TRAVAUX	59
I. Préambule – Utilisation rationnelle de l'énergie	60
1. Logements	60

2.	Patrimoine public.....	62
3.	APPEL U.R.E (Utilisation rationnelle de l'énergie), lancé par la Région en 2017, pour le Plan Triennal d'Investissement 2016-2018	62
II.	Patrimoine privé.....	63
1.	Plan « 1000 logements neufs ».....	63
2.	Plan « 850 logements ».....	63
3.	Nouveau plan « 750 » logements	65
4.	Rénovations et gros entretiens d'immeubles du Patrimoine Privé	69
5.	Rénovation/restauration et restructuration de l'Institut Pacheco	69
6.	Château d'eau et centrale électrique	70
7.	Restructuration de l'îlot BORDET.....	70
8.	Habitat modulaire – développement d'un projet-pilote	70
III.	PATRIMOINE PUBLIC.....	71
1.	Projets de restructuration et de mise en conformité des établissements pour personnes âgées à l'échéance 2018.....	71
a.	Aux Ursulines	71
b.	Résidence Sainte-Gertrude	71
2.	Bâtiments de l'administration et établissements.....	72
a.	Département de l'Action Sociale	72
b.	Rénovation des façades avant et arrière des bâtiments de l'Administration centrale du CPAS de la Ville de Bruxelles sis aux n°s 296-298 rue Haute à 1000 Bruxelles.....	73
c.	Nouveau bâtiment pour l'Administration centrale et le département des Travaux	73
d.	Renouvellement de l'installation de chauffage du bâtiment de l'administration centrale	73
e.	Création d'une nouvelle « maison de l'adolescent », boulevard Emile Bockstael 74-88 (MADO)	74
f.	Rénovations et aménagements divers dans les établissements et locaux administratifs du CPAS.	74
g.	Amélioration de l'accessibilité PMR des bâtiments.....	75
3.	Nouvelle maison de repos	75
IV.	PATRIMOINE PUBLIC ET PRIVE – MISES EN CONFORMITE	76
1.	Mise en conformité des installations électriques du Patrimoine privé	76
2.	Sécurité des installations électriques sur les lieux de travail (A.R.4.12.2012).....	76
3.	Mise en conformité des ascenseurs	76
7.	DÉPARTEMENT GESTION TECHNIQUE ET ENERGIE (GTE).....	77
I.	La Régie d'Insertion	77
II.	Le Service Aménagement d'Intérieur	78
III.	Service maintenance et energie.....	80
1.	La Coordination Energie	81
8.	DÉPARTEMENT DES PROPRIÉTÉS (LA GESTION PATRIMONIALE DU CPAS DE LA VILLE DE BRUXELLES)	83
I.	Les objectifs globaux.....	83
II.	Le patrimoine bâti	84
III.	Le patrimoine non-bâti	85
9.	DÉPARTEMENT DU PERSONNEL (HARD & SOFT RH).....	87

10. DÉPARTEMENT COMMUNICATION ET ORGANISATION	89
I. Communication et Organisation	89
II. Cellule stratégie.....	90
III. Etudes.....	91
1. Missions générales	91
2. Missions spécifiques	91
IV. Actions Communautaires.....	91
1. Coordinations sociales	91
2. Suivi des projets et collaborations communautaires spécifiques :.....	92
3. Actions culturelles	92
4. Participation	92
V. Recherche de fonds et partenariats	92
VI. Archives et Musée	93
VII. Agenda 21.....	94
1. Développer les activités qui définissent l'Agenda 21	94
2. Mobilité	95
3. Dream	95
4. Formations nouveaux engagés au Développement Durable.....	96
VIII. Garage	96
IX. Reprographie.....	96
11. DÉPARTEMENT DES FINANCES	97
12. LA CENTRALE D'ACHATS	98
13. SERVICE INTERNE DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION AU TRAVAIL.....	100
14. SERVICE INFORMATIQUE ET MÉTHODES (SIM).....	102
I. EVOLUTION DU SIM.....	102
1. Schéma directeur et plan stratégique	102
2. Gouvernance	102
3. Sécurisation des installations et des applications	102
II. PROJETS STRATÉGIQUES	102
1. HomeWorking.....	102
2. Dématérialisation	103
3. Gestion des ressources humaines	103
4. Gestion du Patrimoine.....	104
III. ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET INFORMATISATION DE SERVICES	104
1. Office 365.....	104
2. Recette.....	104

1. INTRODUCTION¹

La demande d'aide se stabiliserait, voire serait en légère diminution durant l'exercice 2020.

Néanmoins l'ampleur des services dispensés à l'ensemble de la population bruxelloise reste importante.

On estime à 17 % le nombre de Bruxellois aidés d'une façon ou d'une autre par le CPAS.

Une attention toute particulière sera réservée aux publics en grande précarité : familles monoparentales, enfants, jeunes, seniors, femmes, ... (cf. le programme de politique générale tel qu'arrêté par le Conseil de l'Action sociale pour la législature).

L'axe « emplois d'insertion » continuera à être privilégié.

Le projet de budget prévoit cette année la mise au travail de 1.100 personnes.

L'année 2020 sera celle du début de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique du CPAS.

Le COMAS (Comité de Management et Stratégie) s'est en effet attelé à l'élaboration d'un document qui définit la vision du CPAS pour les prochaines années, ainsi que la méthode pour la réaliser.

Bien entendu, ce document incorpore notamment le programme de politique générale approuvé par le Conseil de l'Action Sociale, ainsi que les projets du plan 2016-2018 qui n'ont pas pu être clôturés. Mais la démarche qui a été initiée se veut plus large et participative : la stratégie du CPAS doit être co-construite par le plus grand nombre possible de membres du personnel, en plusieurs étapes.

Le CPAS développera en commun avec la Ville de Bruxelles le plan de création de 750 logements neufs.

Le volet CPAS ciblera les publics fragilisés évoqués supra.

Vu l'évolution démographique projetée prévoyant un vieillissement de la population, les 5 maisons de repos du CPAS continueront à déployer leurs pleines activités et les études pour la création d'une 6ème maison de repos seront poursuivies. L'étude quant aux mesures permettant aux seniors de rester le plus longtemps possible autonomes sera également intensifiée.

Le volet développement durable restera au centre des préoccupations et attentions (ex : développement au travers de l'Agenda 21 de l'utilisation rationnelle de l'énergie, notamment pour les bâtiments publics privés du CPAS, améliorations en matière de mobilité,).

En exécution de l'accord de majorité, une salle de consommation à moindre risque sera mise en œuvre.

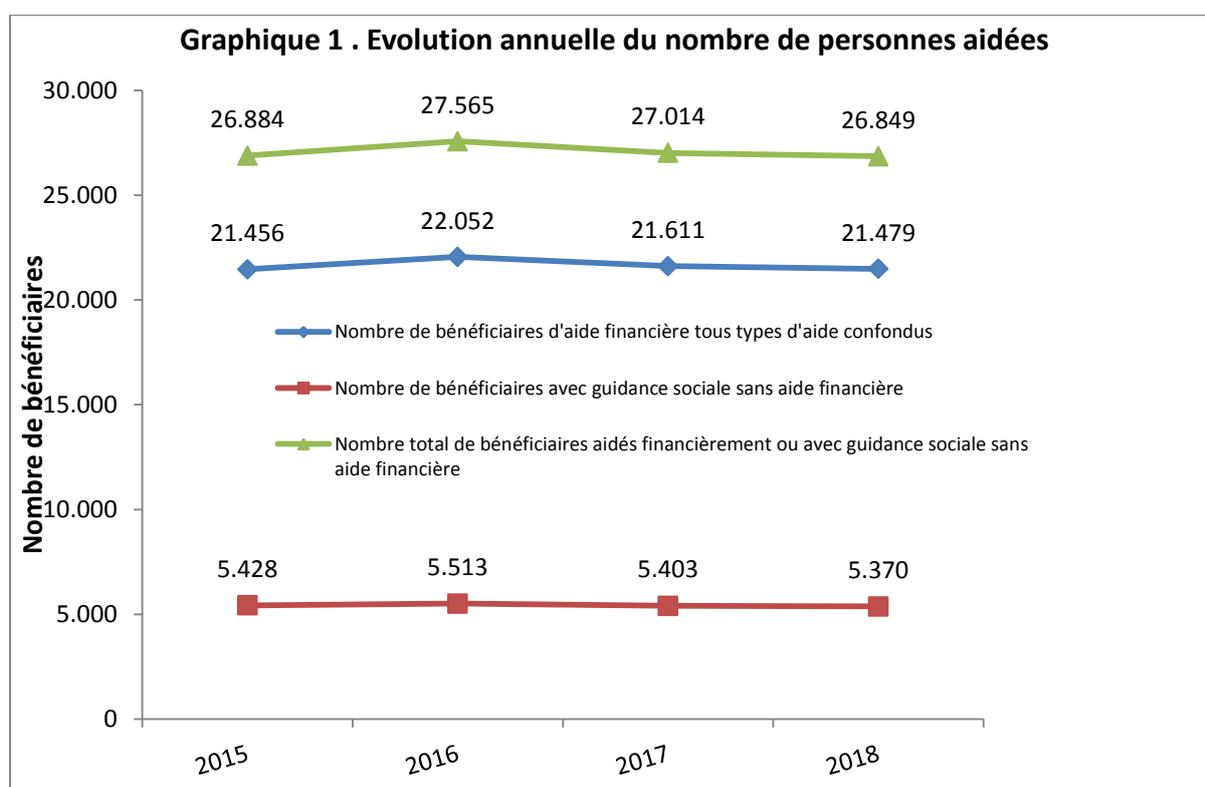
Le CPAS se chargera du volet investissement immobilier.

¹ Note de politique générale établie conformément à l'article 88 de la loi du 8 juillet 1976 organique des CPAS et à la Circulaire régionale du 23 juillet 2019 relative à l'élaboration du budget de l'exercice 2020 des Centres Publics d'Action Sociale de la Région de Bruxelles-Capitale.

2. DÉPARTEMENT DE L'ACTION SOCIALE (DAS)

I. Évolution de l'intervention du CPAS de Bruxelles

1. L'évolution générale des demandes d'aides



Le nombre de bénéficiaires d'une aide financière ou purement sociale a doublé en 15 ans. Depuis 2017, c'est un mouvement légèrement à la baisse qui accompagne la tendance (graphique 1).

Toutes aides confondues, la croissance entre 2017 et 2018 est négative (-0,6%).

La tendance est plus marquée au niveau des bénéficiaires du RI/ERI (graphique 2). Entre 2017 et 2018, le nombre moyen mensuel de personnes aidées en RI/ERI baisse de 3,4% (de 10.453 dossiers individuels à 10.103).

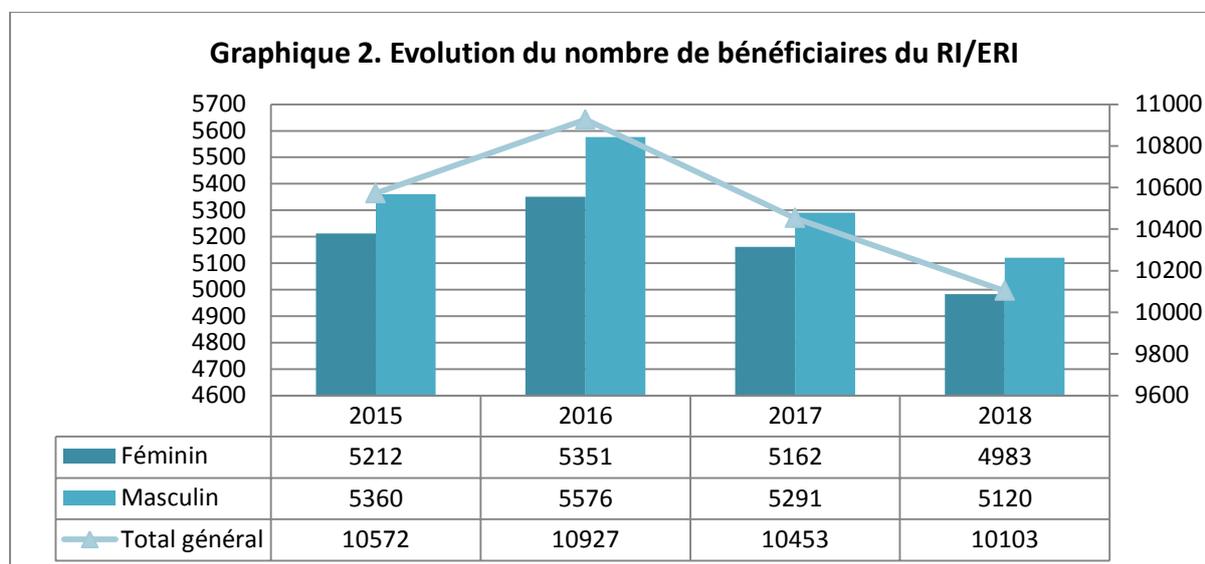
L'évolution du nombre mensuel moyen de RI/ERI accordé au cours des 5 premiers mois de 2019 semble indiquer que la tendance se poursuit (-3,1% par rapport au 5 premiers mois de 2018).

Ce sont les bénéficiaires du RI, âgés entre 25 à 45 ans, qui contribuent le plus à cette baisse (60,8%).

La catégorie des bénéficiaires âgés de moins de 25 ans par contre, après avoir connu une forte augmentation les dernières années, progresse encore légèrement entre 2017 et 2018 (+1,2%).

La baisse constatée des octrois RI/ERI pourrait être corrélée aux améliorations observées ces dernières années en matière d'emploi, notamment sur le territoire de la Ville de Bruxelles.

Toutefois, la combinaison de perspectives macro-économiques moins favorables et de projections démographiques inflationnistes impose la prudence.



En 2018, les femmes ayant bénéficié au moins une fois d'un revenu d'intégration ou de l'équivalent représentaient 49% des bénéficiaires. Si cette proportion est stable au cours de ces 4 dernières années, on observe toutefois une précarisation du public féminin qui apparaît en grande majorité parmi les familles monoparentales (94%²). Outre la difficulté que représente l'éducation des enfants en contexte de précarité, ces femmes ont plus de difficultés que les hommes à s'insérer sur le marché de l'emploi. En effet, elles constituent 60% du public aidé depuis 3 ans ou plus³.

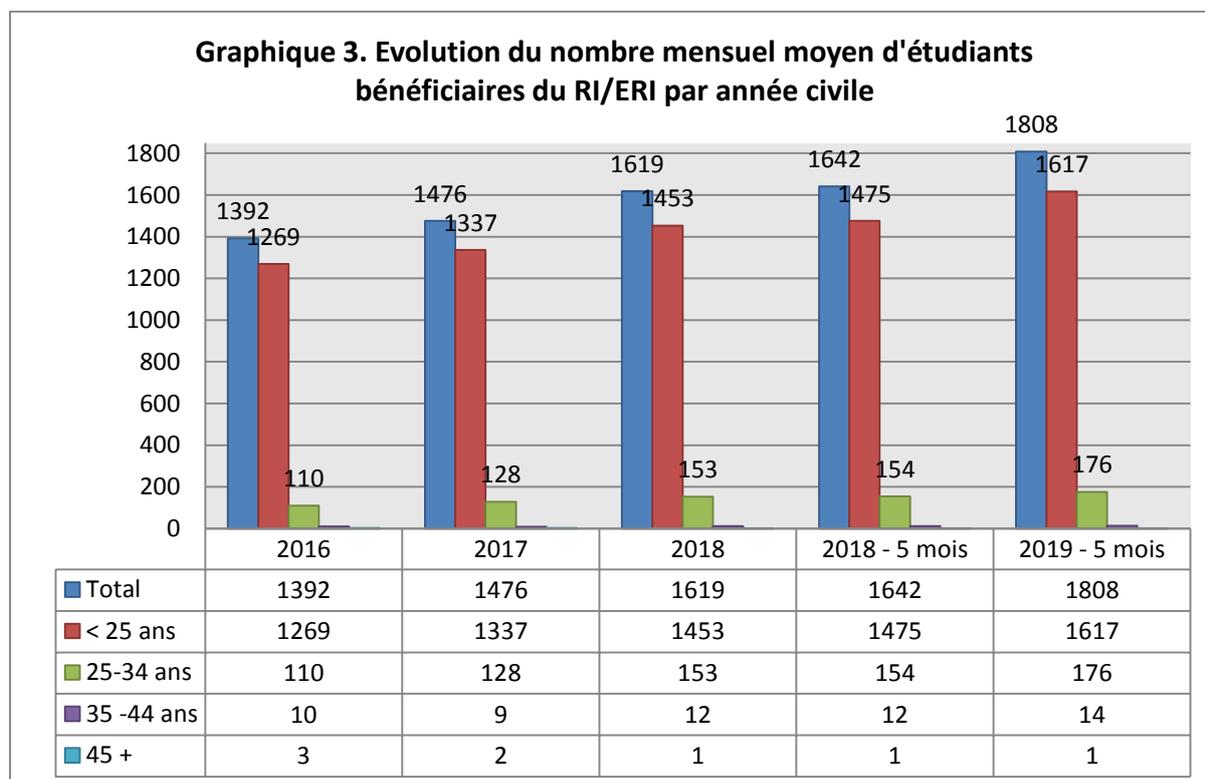
Globalement, la tendance à la baisse observée des octrois RI/ERI se caractérise par les phénomènes suivants :

- **Une augmentation du nombre d'étudiants (graphique 3) parmi les bénéficiaires du RI/ERI ainsi qu'une augmentation de la proportion de jeunes aidés.**
- **Le nombre de bénéficiaires d'un projet individualisé d'intégration sociale (PIIS) en augmentation.**
- **Une stabilisation du nombre de réfugiés reconnus aidés (graphique 4).**
- **Une légère augmentation du nombre de personnes bénéficiaires d'une protection subsidiaire (graphique 5).**
- **Une légère baisse du nombre de ressortissants européens bénéficiaires d'une aide barémique (graphique 6).**

² Etude exploratoire portant sur le genre parmi les bénéficiaires du (E)RI au sein du CPAS de Bruxelles-Ville. Janvier 2019 – analyse faite sur le mois de septembre 2018.

³ ibid

- Une diminution du nombre de bénéficiaires RI/ERI suite à une régularisation de leur titre de séjour (graphique 7).
- Une diminution du nombre de personnes aidées suite à une exclusion du chômage (graphique 8).
- La poursuite de la croissance du sans-abrisme sur le territoire de Bruxelles-Ville (graphique 9).



L'augmentation contenue du nombre de bénéficiaires du RI âgés de moins de 25 ans se répercute surtout parmi **les étudiants aidés** par le CPAS dont la croissance s'élève à 9,7% entre 2017 et 2018 (de 1476 à 1619). La comparaison entre les cinq premiers mois de 2018 et les cinq premiers mois de 2019 indique la même évolution (de 1642 à 1808 ou + 10,1%). Ce sont les moins de 25 ans qui contribuent le plus à cette croissance. En effet, 81% de la croissance constatée entre 2017 et 2018 est le fait de moins de 25 ans, suivis des 25-34 ans qui contribuent à hauteur de 18% à la croissance.

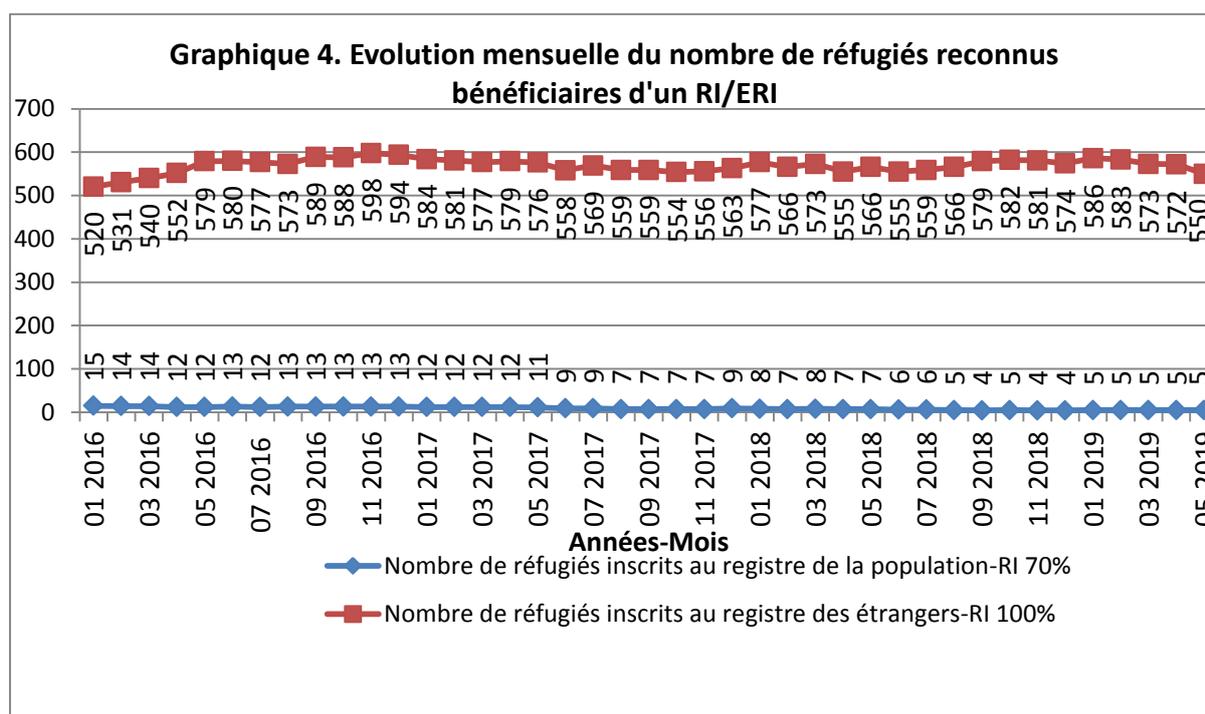
Cette croissance du nombre d'étudiants aidés reflète bien la politique du CPAS en matière d'insertion socioprofessionnelle durable et l'impact de la Cellule étudiants dont la mission est de soutenir les jeunes dans leur projet scolaire en vue d'une meilleure accessibilité au marché d'emploi.

A partir du 1^{er} novembre 2016, un '**projet individualisé d'intégration sociale**' (PIIS) est élaboré avec chaque bénéficiaire d'un revenu d'intégration tandis qu'auparavant la conclusion du PIIS était obligatoire uniquement pour les moins de 25 ans bénéficiaire du RI. Le but de la réforme est de soutenir l'intégration sociale et l'insertion professionnelle des bénéficiaires d'un RI, mais aussi de les responsabiliser. Le contrat porte soit sur les études (PIIS études) soit sur d'autres aspects sociaux tels qu'un projet d'insertion socioprofessionnelle mené en collaboration avec les Départements Emploi et/ou Formation,

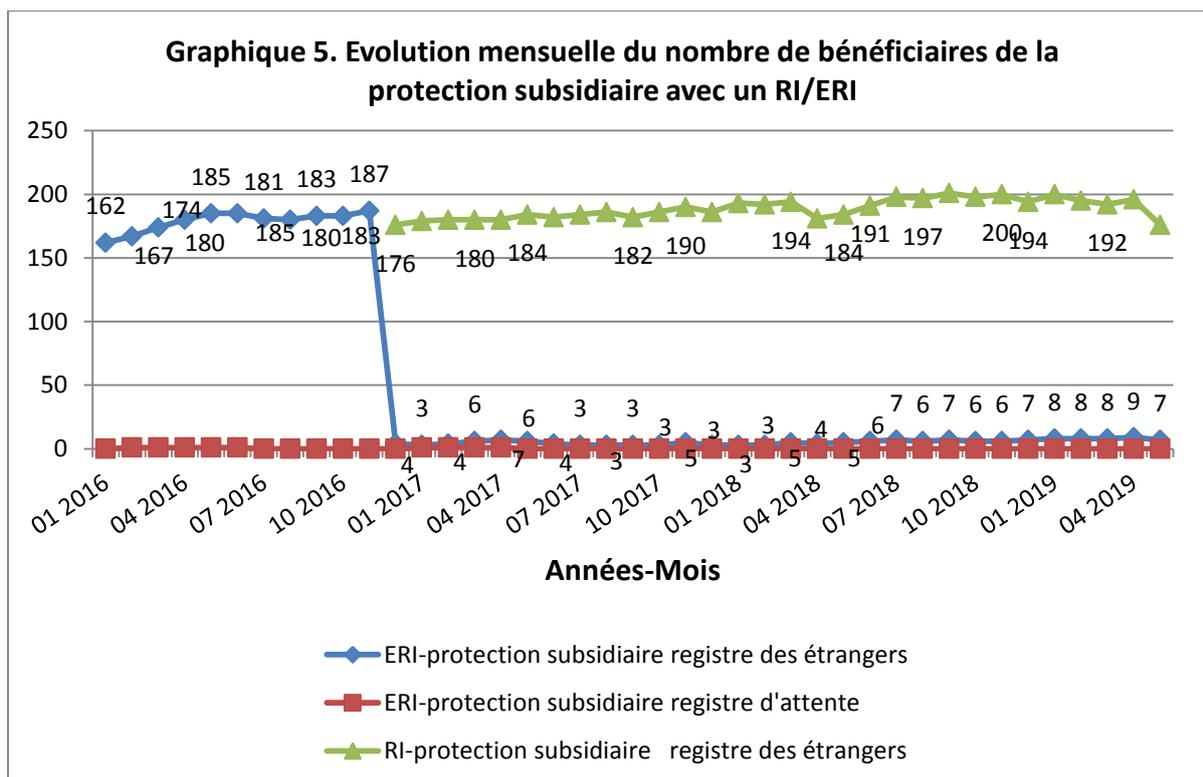
la régularisation de la situation socio-administrative, la recherche d'un logement adapté, etc (PIIS généraux).

On constate que depuis la réforme, le nombre de PIIS conclu est en augmentation constante. Ainsi, en 2018, 6623 bénéficiaires du revenu d'intégration ont signé un PIIS et la moyenne mensuelle s'élevait à 3960.

Pour compenser la surcharge de travail liée à cette réforme, une augmentation du taux de remboursement du RI de 10% est attribuée. A signaler néanmoins qu'il est prévu que le montant total de l'intervention financière du SPPIS dans la conclusion des PIIS diminuera en 2020 suite au fait que l'intervention par dossier PIIS se limite à une année avec une prolongation éventuelle de 1 an.



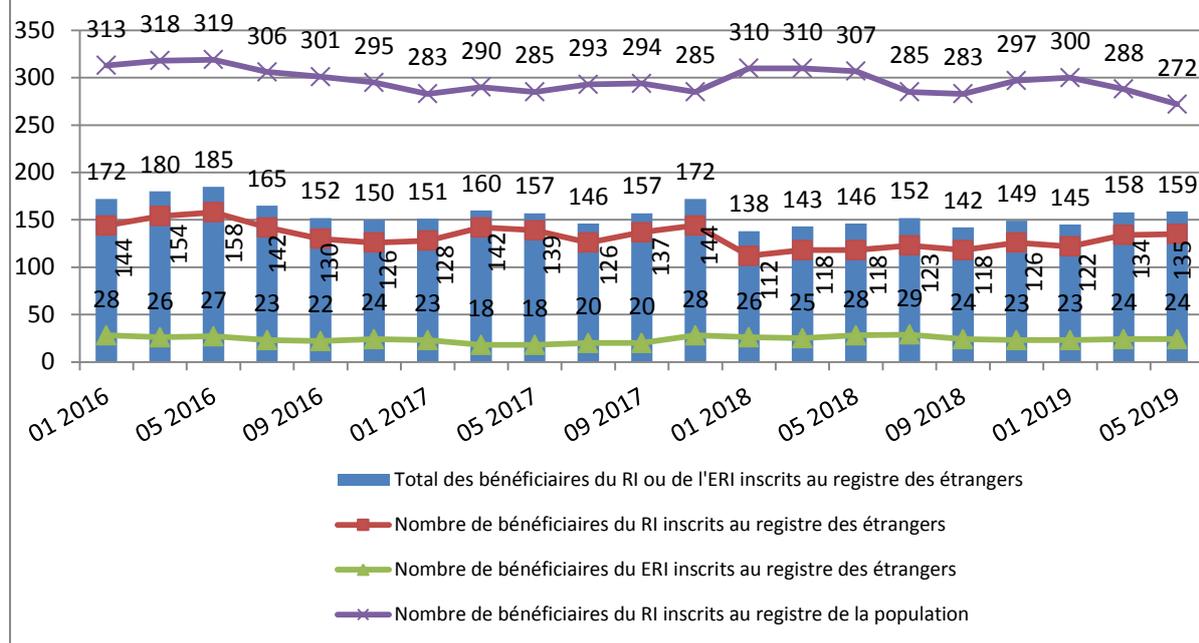
Avec une moyenne mensuelle qui passe de 577 en 2017 à 575 en 2018, la catégorie des bénéficiaires du RI ayant le statut de **réfugié reconnu** est stabilisée en 2018. L'évolution moyenne des cinq premiers mois de 2019 confirme cette tendance par rapport aux cinq premiers mois de 2018 (+0,5%).



Suite à un changement de la législation, les bénéficiaires de la **protection subsidiaire** qui percevaient auparavant un équivalent du revenu d'intégration ouvrent désormais un droit au revenu d'intégration (entrée en vigueur le 1/12/2016).

En 2018, on observe une légère augmentation du nombre de bénéficiaires de la protection subsidiaire. La moyenne mensuelle passe de 188 bénéficiaires en 2017 à 199 en 2018, ce qui représente une augmentation de 6%. La tendance est stable au cours des premiers mois de 2019.

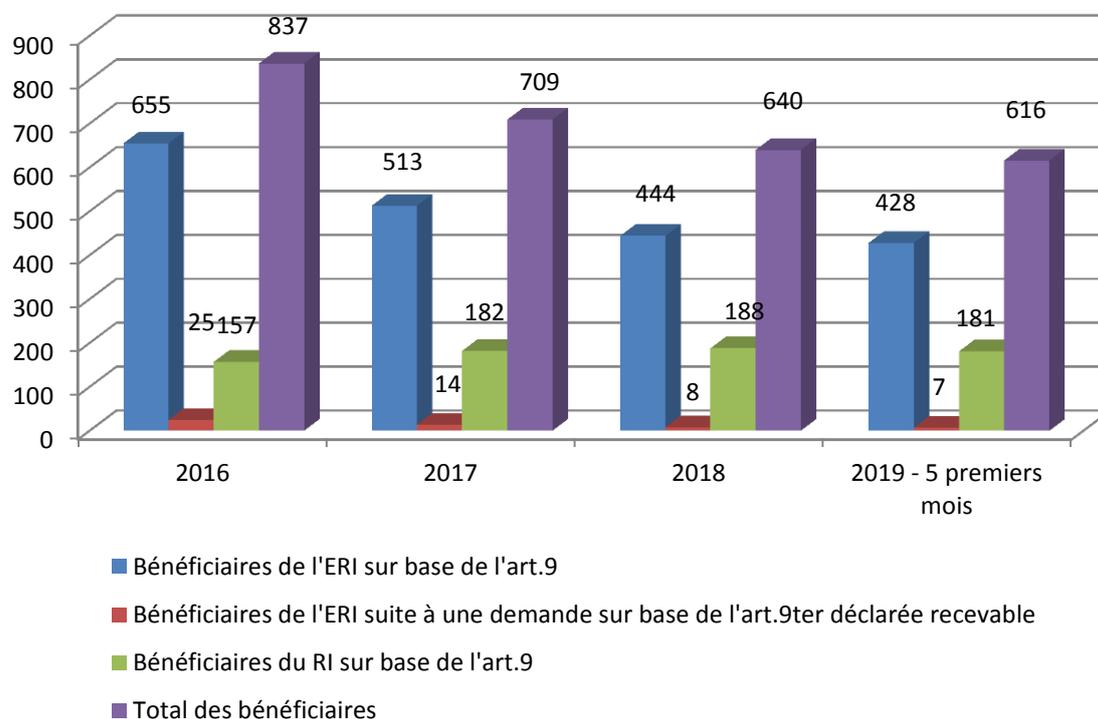
Graphique 6. Evolution du nombre de ressortissants de l'Union Européenne bénéficiaires du RI/ERI



Le nombre moyen mensuel de **ressortissants de l'Union Européenne** diminue entre 2017 et 2018, passant de 603 à 589, ce qui représente une baisse d'un peu plus de 2%. Cette baisse est globalement conforme aux observations faites en matière d'octroi du revenu d'intégration ou de l'équivalent en 2018 et s'établit dans des proportions similaires à 2017.

Les nationalités les plus représentées parmi les bénéficiaires du RI et ERI originaires de l'Union Européenne sont les Roumains (21%), les Espagnols (19%), les Français (15%), les Bulgares (12%), les Polonais (10%), puis les Italiens (9%). Elles représentent ensemble 86% du contingent. Ce classement des nationalités les plus représentées reste globalement inchangé.

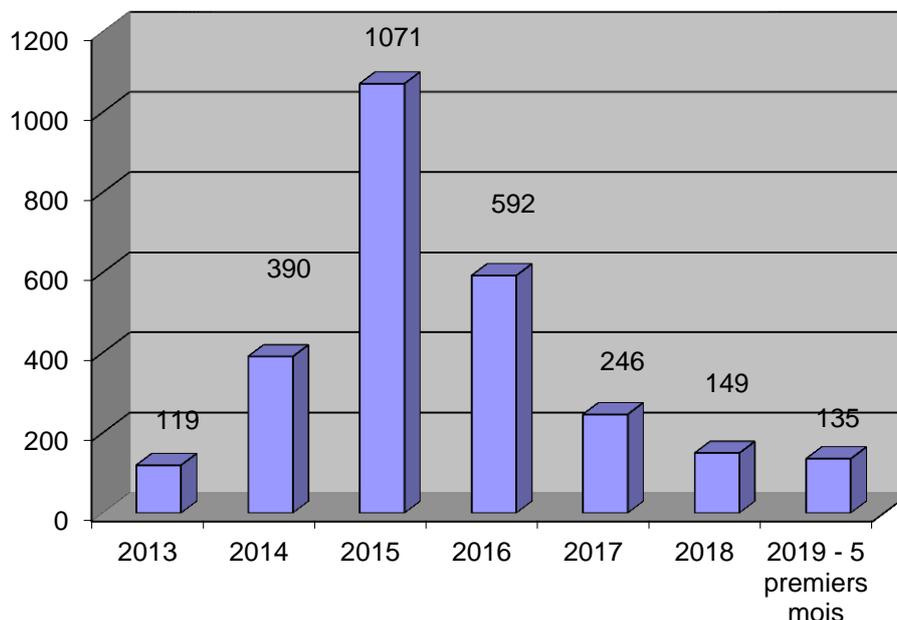
Graphique 7. Evolution du nombre moyen mensuel de bénéficiaires RI/ERI suite à une régularisation de leur titre de séjour



La tendance à la baisse du nombre de demandes introduites par des **personnes régularisées** observée entre 2014 et 2015 se poursuit en 2016, 2017 et 2018.

On observe néanmoins une légère augmentation pour la deuxième année consécutive des bénéficiaires du RI, régularisés sur base de l'art.9. (de la loi du 15 décembre 1980 sur l'accès, le séjour, l'établissement et l'éloignement des étrangers) inscrits au Registre de la Population (séjour illimité). Ce public constitue en 2018 30% des personnes régularisées, contre 19% en 2016.

Graphique 8. Evolution annuelle du nombre de demandes d'aide suite à une sanction/exclusion du droit aux allocations de chômage



Les effets de la réforme de la réglementation sur les **allocations de chômage** s'amenuisent depuis 2016.

Pour rappel, la réforme portait sur :

- La dégressivité des allocations entrée en vigueur le 1/11/2012 ;
- L'allongement de 9 à 12 mois du stage d'attente - devenu stage d'insertion ;
- La limitation dans le temps (36 mois⁴) du droit aux allocations d'insertion.
- Le renforcement des possibilités d'exclusion dans le cadre de la procédure spécifique d'activation du comportement de recherche ;
- Différentes restrictions liées à l'âge du demandeur d'allocations d'insertion.

En 2018 :

- Le public est majoritairement constitué d'hommes (68%).
- La moitié des bénéficiaires exclus sont isolés.
- Le niveau de qualification faible ou inexistant demeure une constante parmi les demandeurs exclus ou sanctionnés. 60% des personnes exclues en 2018 ne disposent pas du diplôme d'études secondaires. 90% des personnes exclues en 2018 disposent au maximum d'un diplôme d'études secondaires.

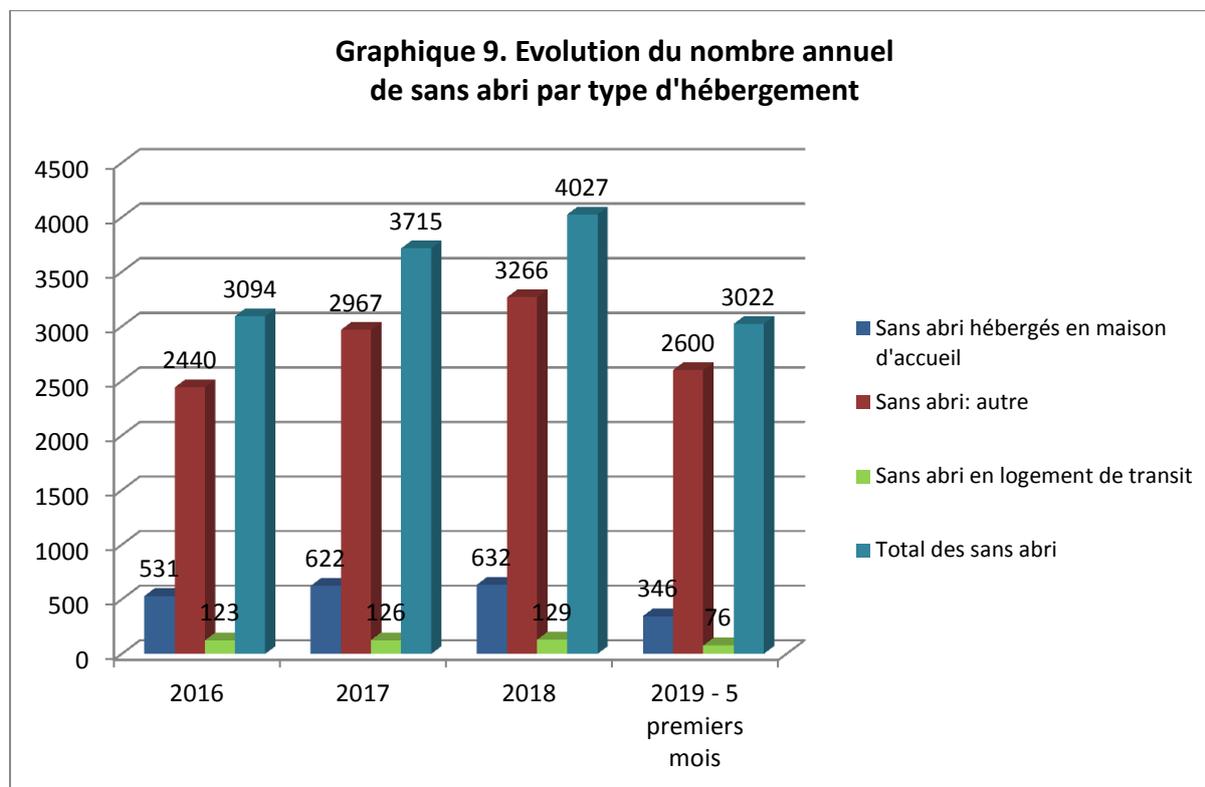
En 2018, 582 personnes étaient encore aidées suite à une exclusion prononcée entre 2015 et 2018.

Les statistiques montrent depuis 2015, que pour la moitié des exclus du chômage, la durée d'octroi du RI/ERI n'excède pas une année. Aussi, 64% des bénéficiaires aidés suite à une exclusion en 2018 ne sont plus aidés par notre Centre en 2019.

A noter que la durée d'aide est réduite lorsqu'il s'agit d'une exclusion temporaire avec retour au droit au terme de la période de sanction.

⁴ A signaler que pour les chefs de ménage et les personnes isolées, cette mesure compte à partir de l'âge de 30 ans.

Le nombre de nouvelles demandes d'aide suite à une exclusion ou une sanction semble se stabiliser (123 au cours des cinq premiers mois de 2018 et 135 au cours des cinq premiers mois de 2019).



Après avoir connu une période de stabilisation entre 2014 et 2015, on observe à partir de 2016 une nouvelle augmentation du nombre de personnes détectées par le CPAS comme ayant vécu une situation de **sans-abrisme**. En 2018, la croissance se poursuit. Entre 2015 et 2018, on enregistre un taux de croissance de 45%.

Ces personnes vivent des situations diverses de sans-abrisme : hébergement en maison d'accueil, errance en rue en alternance éventuelle avec des périodes d'hébergement temporaire chez des connaissances, hébergement temporaire au sein d'un logement de transit, ...

Entre 2017 et 2018, cette croissance se caractérise par une augmentation du nombre de personnes vivant à la rue de façon temporaire ou non (+ 10%) et par une légère augmentation du nombre de personnes ayant recours à l'hébergement en maison d'accueil (+ 1%). Les cinq premiers mois de 2019 comparés au cinq premiers mois de 2018 indiquent que la tendance est neutre (+ 0,47%).

La féminisation du public confronté à une situation de sans-abrisme déjà observée en 2015 se confirmait en 2017, passant de 25% à 24%. En 2018, la part de femmes parmi la population sans-abri diminue (22%) mais demeure toujours préoccupante.

II. Action sociale de première ligne

1. Accueil du public

En 2020, l'accueil du public dans les antennes sociales restera un axe de travail prioritaire. Les objectifs en vue d'améliorer sans cesse l'accueil du public fragilisé en renforçant notamment les compétences des agents seront poursuivis.

L'enquête de satisfaction lancée auprès des ayants droit se poursuivra en 2020 au sein des différentes antennes sociales. Les résultats de l'enquête menée en 2019 détermineront les améliorations à apporter sur le terrain. Cette enquête a pour objectif d'observer la qualité du travail fourni et du service rendu à la population et d'apporter d'éventuelles améliorations sur le terrain d'un point de vue qualitatif.

Chaque antenne sociale dispose de 2 agents d'accueil, un agent fixe et un agent sous « contrat article 60§7 » formé dans le cadre de la loi Tobback, ce qui lui confère une approche spécifique en matière d'accueil des personnes.

Par ailleurs, une équipe de 4 accueillants volants constituée en 2016 vise à mieux répondre à la demande de remplacement des accueillants absents et optimise ainsi la stabilisation des équipes d'accueil sur place.

Quant à **l'infrastructure des antennes sociales**, il est prévu de poursuivre l'aménagement des espaces de travail pour créer des postes de travail supplémentaires et optimiser de la sorte les espaces disponibles tout en améliorant les conditions de travail des travailleurs sociaux.

Le projet de création d'une troisième antenne sociale à Laeken pour désengorger les antennes sociales Stéphanie et Bollen, s'étendra sur plusieurs années. En attendant la réalisation d'une nouvelle construction à la rue Masoin, un dispositif transitoire est opérationnel à la rue de Moorslede nr 56-58.

Dans ce même cadre, la recherche d'une nouvelle infrastructure pour l'antenne sociale de Neder-Over-Heembeek a porté ses fruits et un bâtiment a été identifié comme répondant potentiellement aux besoins du CPAS moyennant quelques travaux. Ce bâtiment devrait ainsi permettre d'assurer un meilleur accueil du public ainsi que de meilleures conditions de travail pour le personnel. Il offre, par ailleurs, une position plus centrale au sein de la zone géographique couverte par l'antenne Neder-Over-Heembeek et sera dès lors plus accessible au public concerné.

L'orientation des personnes sans domicile fixe se poursuit auprès des assistants sociaux des antennes sociales. Il s'agit d'une répartition des dossiers de sans-abri entre les assistants sociaux de secteur de chaque antenne sociale et ce afin d'assurer, d'une part, une meilleure répartition de ces dossiers sur l'ensemble des antennes sociales et, d'autre part, d'assurer la proximité de l'antenne et du travailleur social qui gère le dossier pour ces personnes particulièrement vulnérables.

La **gestion des situations d'agressivité** reste un point d'attention particulier vu que l'ensemble des services en contact avec le public y est régulièrement confronté. Les initiatives prises se poursuivront : l'entretien de recadrage par le responsable d'antenne avec un ayant droit impliqué dans un incident, la gestion des permanences sur rendez-vous dans toutes les antennes ainsi que les formations et les interventions en matière d'agressivité des travailleurs sociaux, des accueillants et des responsables.

La Cellule Prévention Agressivité (CPA) compte 1 éducatrice spécialisée supplémentaire depuis septembre 2019. Cette équipe agrandie poursuit son rôle important : intervention lors de situations de conflit ou de crise aiguë, prévention de comportements agressifs au sein des services sociaux, mise en place d'un suivi individuel et d'un accompagnement éducatif de l'utilisateur, debriefings individuels ou collectifs, post-incident en faveur des professionnels concernés.

Le travail de la Cellule se veut complémentaire à celui du travailleur social et s'inscrit dans la logique de la multidisciplinarité. L'approche est éducative, constructive, émancipatoire et non répressive. L'objectif premier de l'équipe est de tenter de renouer le dialogue avec l'utilisateur qui présente un comportement agressif ou violent, de comprendre les raisons d'un tel comportement et d'ainsi lui permettre de renouer le contact avec son assistant(e) social(e) et donc avec le CPAS.

En 2018, dans le cadre du suivi de 163 ayants droit (ayant déjà causé un incident ou non), 1462 actions ont été comptabilisées. Pour rappel, 2017 avait connu une très forte hausse : 1778 actions en contre 1155 actions enregistrées l'année précédente. Ces 3 dernières années, on constate donc la tendance d'une hausse du nombre d'actions des professionnels de la Cellule, surtout si l'on observe les années précédentes (463 en 2015, 376 en 2014, 292 en 2013). Mieux encore, on observe en 2018 une hausse du nombre d'actions par ayants droit, ce qui traduit un investissement plus important des professionnels de la CPA dans le suivi individualisé de chaque ayant droit. Une moyenne de 9 interventions/ayants droit, contre 8 en 2017 et 7,2 en 2016. La nécessité de la Cellule prévention agressivité se confirme tant à travers l'augmentation du nombre total de suivis et la collaboration généralisée avec toutes les antennes sociales, qu'au nombre d'incidents qui reste relativement stable d'année en année. 33 ont été répertoriés en 2018 (42 incidents en 2014, 30 incidents en 2015, 23 en 2016 et 30 en 2017).

En complément, des formations sont dispensées par le coordinateur. En chiffres :

- Formation des travailleurs sociaux nouveaux engagés - 6 modules « Prévention agressivité »,
- Formations et Intervisions au profit des accueillants : 7 formations de 8h et 4 Intervisions de 2h,
- 25 Intervisions au sein des antennes sociales permettant à chacun de repérer les situations à risques et d'échanger en matière de bonnes pratiques,
- Coachings individualisés ou collectifs en fonction des besoins identifiés : 357 debriefings (81 debriefings collectifs et 276 debriefings individuels).

Notons qu'en juillet 2019, l'équipe s'est vue attribuer 3 vélos électriques afin de garantir des déplacements plus rapides entre les différents services et sur l'ensemble du territoire.

Les permanences assurées dans les antennes sociales par les éducateurs à raison d'une fois/semaine se poursuivront tout comme leur participation aux réunions d'équipe et à des interventions afin d'aborder les situations vécues comme difficiles ou problématiques. Ce fonctionnement augmente la visibilité et l'accessibilité de la C.P.A. au sein de ces services.

La dynamique mise en place se poursuivra en 2020 :

- Afin d'optimiser la qualité de l'accueil au sein des antennes, le coordinateur de la cellule organise des interventions pour les accueillants. Grâce à des exercices et des mises en situation issues de leur pratique de terrain, les professionnels sont invités lors

de ces interventions à développer leurs capacités en matière de communication interpersonnelle avec les bénéficiaires.

- Conforter les liens établis avec le tissu associatif spécialisé en santé mentale en vue d'assurer une meilleure intervention auprès du public présentant des comportements agressifs ou potentiellement agressifs. Signalons dans ce cadre, la collaboration avec Hermes+, ainsi qu'avec les partenaires reconnus et réguliers tels que Diogènes, l'asbl Accompagner, etc. Des participations à des formations extérieures sont aussi prévues sur cette thématique pour l'ensemble des membres de l'équipe.
- Grâce aux interventions mises en œuvre au sein des équipes des antennes sociales, poursuivre la sensibilisation des agents quant aux signes avant-coureurs de l'agressivité et aux « bonnes habitudes » et attitudes facilitatrices à adopter dans ce cadre.
- Continuer à instituer des moments d'intervention ou d'échange avec les agents et ancrer cette culture du partage d'expérience dans les pratiques.

2. Le travail social individuel

Afin de soulager les chefs d'antenne par rapport à la surcharge de travail mais également en vue de permettre un meilleur coaching des assistants sociaux, un assistant social chef a été adjoint en 2017 à chacun des chefs d'antenne. **Le renforcement du coaching** des travailleurs sociaux assuré par les adjoints aux chefs d'antenne se poursuivra donc en 2020.

Depuis le 1^{er} novembre 2016, pratiquement chaque bénéficiaire d'un revenu d'intégration signe obligatoirement un '**projet individualisé d'intégration sociale**' (PIIS) tandis qu'auparavant la conclusion du PIIS était obligatoire uniquement pour les moins 25 ans bénéficiaires du RI. Le but de la réforme est de soutenir l'intégration sociale et l'insertion professionnelle des bénéficiaires d'un RI, mais aussi de les responsabiliser.

La dynamisation des **projets d'insertion** définis pour les ayants droit en vue d'aboutir plus rapidement à leur concrétisation par un renforcement de l'accompagnement social notamment au travers d'une analyse bi-annuelle des dossiers des personnes aidées depuis plus d'un 1 an et ceci en étroite collaboration avec le DE-ES et le Département Formation sera poursuivie.

En collaboration avec le Service informatique et méthodes (SIM), **le développement du Work Flow Social**, se poursuit. Le Work Flow social aura pour objectif d'assurer une meilleure gestion des suivis dans les différents domaines de l'action ainsi qu'un meilleur partage d'informations entre les différents départements et services qui interviennent dans la réalisation du projet d'insertion sociale et professionnel d'un ayant droit. Cet outil cherche à limiter l'utilisation du logiciel New Horizon aux encodages des propositions, aux notifications des décisions, aux paiements des droits et à la récupération des subsides fédéraux, ainsi qu'à délivrer des statistiques plus précises sur les différents aspects de l'action sociale.

Après une phase de test non concluante réalisée auprès de 2 antennes sociales fin 2018, des adaptations du Work Flow proposé ont été demandées au SIM et ce, notamment afin de pouvoir déterminer de manière beaucoup plus précise le projet d'insertion socioprofessionnelle dans lequel la personne s'inscrit.

La poursuite, le développement et l'actualisation **des notes d'instruction**, mises à disposition des travailleurs sociaux sous forme d'un vade-mecum électronique, reste d'actualité.

Suite à la dissolution de la cellule ressources humaines(RH) en 2017, chaque antenne dispose à présent d'un ou deux assistants sociaux RH fixe(s) qui apporte(nt) un renfort aux équipes en place et/ou assure(nt) le remplacement de collègues absents.

3. Action jeunesse dans les antennes

Soucieux de développer une action préventive en matière de protection de la jeunesse et d'aide aux jeunes, les antennes sociales continueront à mener en 2020 une action globale d'amélioration des conditions d'existence des différentes populations fréquentant ses services.

L'action peut prendre tant la forme d'un suivi individuel, en incluant toutes les composantes de la vie du jeune, qu'un travail axé sur la dimension collective et communautaire.

Les équipes éducatives des antennes sociales, composées d'assistants sociaux, de référents jeunesse et des référents du soutien scolaire, assistés par des animateurs engagés par l'asbl « Prévention Jeunes Bruxelles » et dans certains cas, des personnes engagées dans le cadre de l'article 60§7, et/ou des bénévoles, développent quantité d'activités diversifiées dans un cadre où les valeurs véhiculées sont le respect des différences, la solidarité, l'ouverture d'esprit au monde extérieur, la protection de l'environnement, l'épanouissement individuel, l'autonomie.

Le **projet de soutien scolaire**, développé par notre Centre en collaboration avec l'asbl « Prévention Jeunes Bruxelles » est maintenant organisé dans toutes les antennes sociales (l'antenne Moorslede ayant inauguré une nouvelle école de devoirs en septembre 2017) à raison de 4 jours / semaine.

Actuellement, 6 antennes sociales (Anneessens, Béguinage, Miroir, Neder-Over-Heembeek, Nord-Est et Stéphanie) sont reconnues et agréées par l'ONE jusqu'en août 2021. Il est prévu de demander en 2020 l'agrément pour les projets des antennes Artois, Bollen, Moorslede et St-Roch.

L'école de devoirs de l'antenne Marolles, qui travaille en partenariat depuis plusieurs années avec le Centre Culturel Bruegel, a fait l'objet d'une demande de reconnaissance par l'O.N.E. en désignant ce partenaire comme porteur officiel de ce projet (obligation imposée par les pouvoirs subsidiaires) du fait de l'octroi au Centre Culturel Bruegel d'un subside dans le cadre du « Plan de Cohésion Sociale 2016-2020 » financé par la COCOF et la Ville de Bruxelles.

Par ailleurs, des subsides obtenus par l'asbl Prévention Jeunes Bruxelles dans le cadre du Plan de Cohésion Sociale 2016-2020 de la Ville de Bruxelles et de la COCOF permettent de prendre en charge des frais de salaire de 2 animateurs à l'antenne sociale St-Roch depuis juin 2016.

L'antenne sociale Béguinage poursuivra, en 2020, le projet « d'alphabétisation, en français, pour enfants et adolescents primo-arrivants ».

Le Service de Cohésion Sociale de la COCOF lancera un nouvel appel à projet concernant le F.I.P.I. (fonds d'impulsion à la politique d'immigrés) communal en 2020. Ce financement sera, en 2021, octroyé pour une plus longue période (3 ans). L'asbl Prévention Jeunes Bruxelles répondra (tout comme en 2019) à cet appel afin de permettre à ce projet de bénéficier de frais de fonctionnement et développera, durant l'année 2020 (ou sur une plus longue période), un/des projets de renforcement du français (le plus approprié en fonction

du public jeune accueilli) pour les enfants et adolescents issus des deux projets d'écoles de devoirs de l'antenne Béguinage (école de devoirs dite « classique » et pour primo-arrivants).

Vu l'importance du projet d'aide scolaire des antennes sociales dans l'approche préventive de la problématique de la pauvreté, le budget 2020 prévoit l'engagement de 2,5 etp référents scolaires supplémentaires permettant d'assurer par antenne sociale minimum 1 etp référent scolaire lequel sera chargé de renforcer sa collaboration avec les différentes institutions scolaires en vue d'actionner tous les leviers possibles pour garantir la réussite scolaire des enfants issus de milieux défavorisés.

Un nouvel appel à projet du SPPIS auquel le CPAS a répondu positivement, fin juin 2018, concerne la pauvreté des familles. Les enseignements tirés de la plate-forme de lutte contre la pauvreté infantile qui a été pilotée par le CPAS depuis l'année 2014 et qui s'est terminée en décembre 2018, sont réutilisés dans le cadre de ce **nouveau projet portant, de manière plus large, sur la pauvreté des familles**. En 2020, la mobilisation des acteurs du réseau associatif oeuvrant dans le cadre de la pauvreté se poursuivra. Ce réseau permettra aux travailleurs sociaux de disposer de synergies et de complémentarité sur lesquelles ils pourront s'appuyer dans le cadre de l'accompagnement des familles défavorisées.

Quant aux **opérations** qui seront poursuivies en 2020 :

- « **Vacances Été** » : l'objectif principal de cette action jeunesse est d'entrer en contact avec les jeunes des antennes sociales et de renforcer les liens avec les familles. Cette approche préventive a pour but de favoriser le développement harmonieux du jeune et de proposer des activités aux jeunes qui n'y ont pas accès. L'opération s'adresse aux enfants âgés de 6 à 20 ans.
- « **Promo-sport collectif** » : cette opération est destinée exclusivement à l'élaboration et la réalisation d'activités collectives en vue de promouvoir des activités à caractère sportif et culturel pour des jeunes de 0 à 20 ans.
- « **Sac-à-dos** » a pour but de favoriser la participation d'un maximum d'enfants défavorisés à des activités de loisirs en résidentiel et non-résidentiel, qu'il s'agisse d'un voyage scolaire ou d'activités extra-scolaires.
- « **Rentrée scolaire** », permet aux familles qui n'ont pas droit au « supplément d'âge annuel » payé par une caisse d'allocations familiales de disposer d'un budget équivalent permettant d'accéder aux outils pédagogiques nécessaires à la scolarité de leurs enfants.
- « **Promo-sport individuel** », s'adresse aux personnes et familles sans limite d'âge, est destinée à promouvoir le sport, les activités ainsi que les stages comme levier fondamental dans l'éducation, la santé, l'épanouissement et l'intégration sociale de toute personne. Elle consiste en une intervention dans le coût d'affiliation à un club sportif, l'inscription à un stage sportif, à une classe sportive, à une classe de neige, une excursion ou encore dans l'achat de matériel ou d'équipement sportif.
- « **Repas scolaires** », s'adresse aux enfants qui fréquentent l'enseignement maternel et primaire afin de garantir un repas complet par jour aux enfants et de ce fait, prévenir dans certains cas des problèmes de malnutrition qui peuvent entraîner chez les enfants des conséquences graves au niveau de leur santé et de leur développement physique et intellectuel.
- « **Cadeau de fin d'année** », permet aux parents de bénéficier d'un bon d'achat par enfant afin de lui offrir un cadeau (jouets, livres, CD, DVD, décoration) durant la période des fêtes de fin d'année.

Quant aux actions et projets spécifiques qui seront développés ou poursuivis en 2020 :

Poursuite aussi de la recherche de sources de financement afin de continuer le projet **d'offrir des goûters bios** journaliers pour les enfants et jeunes adolescents fréquentant les 13 écoles des devoirs.

Ces projets sont nés du constat que les enfants fréquentant les activités jeunesse ne se nourrissent pas de manière très saine, ce qui a un impact indéniable sur leur concentration durant, notamment, les séances d'aide scolaire.

Le projet « Miriam » initié en 2018 et poursuivi jusqu'au 15 novembre 2019 grâce à un subside du SPPis, se perpétuera en 2020 sur fonds propres. Ce projet vise à développer la capacité de décision et le pouvoir d'action de +/- 15 femmes monoparentales vivant d'un revenu d'intégration ou de son équivalent et doit contribuer à briser leur isolement social en lien avec des associations locales et à réduire la pauvreté, avec une attention particulière pour leur intégration socio-professionnelle. Dans le cadre de la poursuite de ce projet, un nouveau groupe de femmes sera identifié et coaché de manière rapprochée par la case manager.

Outre une réflexion globale quant aux actions de prévention, différents projets/groupes de travail seront poursuivis :

- Développer la collaboration avec les écoles de la Ville, notamment dans le cadre des classes passerelles et des cours de remédiation qu'elles organisent.
- Optimiser la capacité d'accueil au sein des crèches de la Ville pour les enfants de familles monoparentales ainsi que d'autres structures alternatives (espaces enfants, haltes garderie) et à y réserver des priorités d'accès.
- Développer le bénévolat dans nos écoles de devoirs.
- Développer des activités parents-enfants dans le cadre des projets d'alphabétisation, d'activation sociale de jeunes en situation de décrochage scolaire afin de sensibiliser les parents à l'importance de s'investir dans le suivi scolaire de leur(s) enfant(s).

Nouveaux projets prévues en 2020 :

La Région de Bruxelles-Capitale a lancé un appel à projet : « Contrat de Rénovation Urbaine (CRU) « Citroën-Vergote » auquel le CPAS a répondu positivement et pour lequel, il a reçu un subside de 87.500 € pour les années 2019 à 2022.

Un Contrat de Rénovation Urbaine (CRU) est un programme régional d'une durée de 60 mois visant à revitaliser un périmètre qui s'étend sur plusieurs communes. Le programme du CRU 1 « Citroën-Vergote » s'étend en partie sur le territoire de la Ville de Bruxelles, et en partie sur le territoire de la commune de Molenbeek. Cette initiative est réalisée au moyen d'opérations immobilières, socio-économiques et d'espaces publics et environnementaux.

Une partie de ce subside global est affectée aux actions de cohésion sociétale et de vie collective. C'est dans ce cadre que l'antenne St-Roch développera **un projet dénommé « Citroën-Vergote : co-construction d'une dynamique sociale et participative »**.

Ce projet a pour but de faire découvrir aux 20 jeunes fréquentant l'école de devoirs de cette antenne les enjeux du Quartier (apprendre à les connaître et se faire connaître) lors de visites, de promenades et de rencontres avec des habitants ou groupement d'habitants, des responsables d'entreprise, d'institutions récréatives, culturelles et autres ou lors de séances d'information et de présentation des équipements et aménagements urbains programmés au CRU tout en impliquant des parents et des proches dans ces échanges entre habitants et jeunes du quartier.

L'équipe éducative initiera ces jeunes à la construction d'un "narratif" sur le Quartier, par la conception d'une pièce de théâtre, lors de séances d'activités extrascolaires dédiées à l'expression de leur vécu et attentes dans le quartier.

Ces jeunes recevront une formation à la prise d'images, au montage de celles-ci enregistrées sur photo et vidéo, à la construction d'une narration, à la collaboration et aux échanges avec un professionnel de reportages écrits et ce, en vue de la construction d'une identité visuelle, par la mise en images de leur vécu et attentes par rapport à l'avenir du quartier, de ses habitants, etc...

Ce projet a débuté en septembre 2019.

Le Service Jeunesse examine, également, la possibilité de développer en 2020 un **projet « Sénégal »** pour 10 à 15 jeunes fréquentant les activités jeunesse des antennes sociales. Ces jeunes ont exprimé le besoin de s'expatrier de leur vie quotidienne ; référence à la concentration de problématiques sociales et économiques, lieu de vie faisant l'objet persistant de caractéristiques violentes et insécurisantes, ...

Ces jeunes ont, dans un premier temps, demandé s'il serait possible de partir à l'étranger afin de découvrir de nouvelles cultures, de se confronter à d'autres réalités de vie et de s'engager dans des mouvements de solidarité en venant en aide à d'autres jeunes souffrant de précarité au Sénégal. Ils souhaiteraient, durant leur séjour, contribuer au bien-être des enfants des rues, en animant des activités pour ceux-ci et en mettant un peu de bonheur dans leur vie, en effectuant des travaux d'amélioration de locaux dans lesquels ces enfants vivent, etc...

Les équipes éducatives souhaiteraient également immortaliser ce projet au travers d'un reportage vidéo fait par les jeunes et au travers duquel ils raconteront leurs ressentis ainsi que leurs aventures.

Pour ce faire, le CPAS mène une réflexion avec l'asbl « DAFA YOW » en vue d'organiser ce projet et de trouver les sources de financement nécessaires à sa mise en place.

La Région de Bruxelles-Capitale a lancé un appel à projets « **Dispositif de soutien aux activités d'accompagnement et à la citoyenneté des enfants et des jeunes (DASC) – 2019-2021** » auquel a répondu l'asbl « Prévention jeunes Bruxelles ».

L'objectif du DASC est de mettre à disposition des moyens pour développer des projets en dehors du temps scolaire, des projets d'accompagnement à la scolarité et à la citoyenneté des enfants et des jeunes en situation précaire, ceux-ci étant les plus exposés au risque de décrochage scolaire. Ils promeuvent la mixité des publics et doivent traduire la volonté de travailler avec les parents, avec les écoles ou des partenaires locaux dans le monde associatif, éducatif et culturel.

Ce projet sera développé dans deux antennes (à définir) durant l'année 2020.

Enfin, avec le concours du Département Communication et Organisation, le Service Jeunesse poursuit l'examen des différentes possibilités de répondre aux appels à projets qui seront lancés par différents pouvoirs subsidiaires publiques ou privés.

4. MADO Nord

Faisant suite à une recherche-action menée de août 2018 à avril 2019 par le PAS, avec le soutien du Ministre de l'Aide à la Jeunesse, la Maison de l'adolescent (MADO)-Nord a été agréée par la Fédération Wallonie-Bruxelles et a ouvert ses portes le 1^{er} mai 2019. L'équipe se compose d'une coordinatrice, 2 travailleurs sociaux, un mi-temps psychologue et un mi-temps agent administratif. Les frais de salaire sont couverts par un subside octroyé par la Fédération Wallonie-Bruxelles.

La MADO propose aux jeunes et à leur famille une approche de prise en charge globale et intégrée dans un lieu unique compte tenu des problématiques multifactorielles que les jeunes peuvent rencontrer. Elle avance des stratégies innovantes visant à mieux articuler les

opérateurs psycho-sociaux et de santé afin d'adapter le fonctionnement des institutions aux difficultés de l'adolescent et non l'inverse.

Les actions proposées par la MADO sont ainsi individuelles (entretien, information, conseil et orientation) mais également collectives (groupes de parole, ateliers thématiques à vocation thérapeutique),....

Ce service est aussi un espace d'échanges et de rencontres où les professionnels de l'adolescence peuvent évoquer des problématiques rencontrées sur le terrain et réfléchir ensemble à des pistes d'action.

Depuis sa création, outre la prise de contact avec les travailleurs jeunesse du CPAS, différentes associations ont été rencontrées dans le but de la mise en commun des compétences spécifiques à chacune et d'une réflexion quant à la pertinence de mettre en place des collaborations ou des partenariats.

La Mado vise ainsi la conclusion de conventions de partenariat avec les associations suivantes : Infor jeunes, AMO de NOH, Planning familial de Laeken, Bru-Stars, Graphoui, l'Hudorf et le service de santé mentale pour ados - Norois. De nouveaux partenariats seront progressivement proposés en fonction de l'évaluation des besoins du public et de la nécessité de développer certains axes d'accompagnements spécifiques.

Activités prévues pour 2019-2020

Le but de la MADO étant de se faire connaître par les associations, professionnels, les ados et leurs familles, différentes activités continueront, par ailleurs à être organisées ou développées :

- Petit déjeuner thématique avec des associations identifiées telles que l'AMO et les maisons de jeunes situées au sein du territoire de la Mado Nord.
- Organisation d'animations EVRAS (éducation à la vie relationnelle, affective et sexuelle) éventuellement en collaboration avec le planning familial de Laeken.
- Organisation de séances d'information à l'intention des parents et des familles sur le choix des écoles. En partenariat avec Infor Jeunes ou NotaBene, organisation d'une séance d'information consacrée à la procédure de préinscription et d'inscription dans les écoles bruxelloises.
- Organisation de rencontres avec le personnel éducatif des écoles secondaires et supérieures du nord de Bruxelles. L'équipe permanente de la MADO se rendra dans les différents établissements scolaires pour déposer des affiches, des flyers et des informations sur le projet pédagogique de la MADO.
- RMC : Radio Marie-Christine-Focus Jeunesse Durable. RMC est un projet initié par l'Atelier Graphoui. Il s'agit d'un projet de réalisation de documentaires radiophoniques à destination des jeunes et focalisé sur le développement durable.

5. La lutte contre la fracture numérique

Depuis 2006, le CPAS a ouvert un **Espace public numérique (EPN) baptisé « Double Click »**. Cet espace, situé à la rue Haute 303, permet de donner accès aux nouvelles technologies aux personnes fragilisées ne disposant ni d'ordinateur ni de connexion Internet chez elles au moyen d'un outil offrant un accès souple et aisé. L'accueil et l'animation de l'espace sont assurés par un agent contractuel appuyé par une deuxième personne engagée dans les liens d'un contrat article 60§7.

Un plan d'action a été développé depuis 2016 visant à favoriser l'accès à tous les bruxellois ainsi que la redynamisation des activités développées.

En 2018, 322 usagers ont fréquenté l'EPN dont 215 hommes et 107 femmes.

L'EPN Double Click est partenaire dans le projet d'extension des E-guichets de la Ville de Bruxelles. Depuis fin juin 2017, une borne de cet E-guichet est opérationnelle à Double Click, qui a inclus le E-guichet dans la communication sur son fonctionnement. Au total, 300 personnes en ont fait usage en 2018 contre 110 en 2017.

11 ateliers auxquels 14 personnes ont participé sur le thème de « création d'une boîte mail » ont été assurés tout au long de l'année par les animateurs. Des accompagnements individuels sont régulièrement effectués pour diverses demandes (recherche logement, aide à la rédaction de lettres et de CV, ...).

Double Click participe également en 2019, pour la 4^e année consécutive, à la semaine du numérique.

Les perspectives pour 2020 sont :

- Poursuivre les campagnes d'information et de mobilisation interne et externe au CPAS ;
- Développer un programme d'apprentissage/modules d'initiation informatique selon le besoin des usagers ;
- Prévoir des formations adéquates pour les animateurs, ainsi qu'une supervision régulière ;
- Prévoir les travaux nécessaires pour une meilleure visibilité de l'espace.

III. Services de deuxième ligne

1. Service logement

Les missions principales du Service logement sont d'informer, d'orienter et de soutenir les personnes rencontrant toutes les problématiques liées au logement.

De manière générale, durant l'année 2018 et les premiers mois de 2019, le Service logement a été confronté :

- à une constante augmentation de personnes souffrant de troubles psychologiques graves. Dans leur grande majorité, elles ne bénéficient pas d'un soutien psychologique, médical ou psychiatrique adéquat. L'absence de diagnostic et de prise en charge psycho médicale limite les possibilités d'intervention. L'accès au marché locatif privé est alors très complexe, et très fermé ;
- à une augmentation de demandes pour des personnes isolées très jeunes, cumulant des problèmes d'assuétudes, psychologiques et de déscolarisation ou encore scolarisés mais en rupture familiale ;
- à une augmentation des demandes pour des personnes âgées vivant de manière autonome mais qui ne veulent pas être prises en charge par des structures d'accueil et/ou maisons de repos, et qui veulent retrouver un logement pour vivre dignement leur fin de vie ;
- à des personnes qui ont de graves maladies, voire même qui sont en fin de vie et que les hôpitaux ne peuvent plus héberger ;
- à une augmentation de personnes à mobilité réduite ;
- à une augmentation des personnes engagées sous contrat art.60 en perte de logement ;
- à une augmentation d'ayants droit qui sont de plus en plus exigeants dans les solutions définitives de relogement que le Service logement peut proposer, notamment via ses partenaires (SISP, AIS) ou son projet Capteur de logement.
- aux grandes familles et aux familles monoparentales qui éprouvent plus que les autres encore de très grosses difficultés à trouver un logement adapté à leur composition de ménage.

Quant au parc des logements, on note toujours des prix élevés de loyers sur le marché privé. En effet, les prix planchers demandés représentent de 50% à 70% du RI et dès lors, une durée de recherche logement qui s'étale sur un minimum de 10 mois voire plus. A cela s'ajoute la mauvaise qualité des logements abordables pour notre public, d'où le retour à la case de départ pour de nombreuses personnes pourtant déjà passées par le Service logement.

Les perspectives pour 2020 :

- mettre l'accent sur toutes les aides au logement existantes vu l'accès difficile au marché locatif privé ;
- maintenir et développer davantage les partenariats existants et envisageables avec les agences immobilières sociales et les SISP afin d'augmenter les possibilités de relogement définitif pour les ayants droit, voire rechercher d'autres partenaires et collaboration notamment avec la Régie Foncière;
- poursuivre le développement du projet « Capteur de logement » et ce en vue de faciliter l'accès au logement privé pour les ayants droit et de continuer la prospection/cadastre de propriétaires privés qui acceptent de leur louer leurs biens mais aussi définir une méthodologie de travail sur base de la capitalisation des savoirs faire et de l'expertise des capteurs de logement ;

- l'engagement de 1 travailleur social supplémentaire prévu au budget 2020 permettra de poursuivre et de renforcer le développement d'approches préventives sur le plan de l'accompagnement social, de la médiation et de l'éducation au logement (avec ateliers spécifiques réalisés via le projet Education au Logement) ;
- de poursuivre l'amélioration du taux de contractualisation des assurances incendie ;
- de redéfinir le projet transit à la rue Royale afin de diminuer les problèmes de cohabitation entre les personnes isolées, et les familles, ainsi que les difficultés rencontrées dans le cadre du partage des communs;
- augmentation du nombre de logements de transit à différents endroits (voir notamment plan de construction de 850 logements) ;
- de mener une réflexion quant aux alternatives au Dispositif estival implémenté jusqu'à présent à la rue Royale ;
- de mener une réflexion quant aux possibilités de développer au sein du Parc des logements de transit un projet d'habitat solidaire pour les familles monoparentales ;
- de poursuivre le travail de la Cellule ROM initié en 2018 . La cellule a pour mission de développer une expertise renforcée dans l'orientation, le suivi et l'accompagnement de personnes appartenant aux communautés ROMS et, plus largement aussi en faveur des gens du voyage présents sur le territoire de la Ville. Cette cellule a accompagné en 2018 54 familles ROM (205 personnes) et 6 familles « gens de voyage » (18 personnes).

2. Service médiation de dettes

Le service médiation de dettes, agréé par la COCOM, s'adresse aux personnes qui sont confrontées à un problème de surendettement et/ou de fourniture et/ou de paiement de la facture de gaz, d'électricité ou d'eau ou de mazout ainsi que de l'entretien de chaudière et ce pour autant que le CPAS de Bruxelles soit compétent.

Il s'agit donc principalement des personnes domiciliées/résidant sur le territoire de la Ville de Bruxelles. Il ne faut pas nécessairement être aidé (financièrement) par le CPAS de Bruxelles pour bénéficier d'un accompagnement du service médiation de dettes.

Sauf dans les cas où le service intervient en tant que médiateur judiciaire de dettes désigné par le Juge du Tribunal du Travail (dans le cadre d'un règlement collectif de dettes), la médiation de dettes pratiquée par le service est gratuite.

Les problématiques du surendettement et de la précarité énergétique figurent incontestablement parmi les défis sociaux majeurs de notre société. Citons dans ce cadre le phénomène des 'working poor'. Malgré le fait qu'elles travaillent mais suite à un contexte familial et social complexe, certaines personnes peuvent se retrouver en situation de pauvreté à cause de l'insuffisance de leurs revenus. Souvent leur salaire ne suffit pas à permettre à leur famille de vivre au-dessus du seuil de pauvreté.

Nombreuses sont les personnes en situation de précarité qui ont un revenu de remplacement ou un salaire insuffisant et qui n'arrivent plus à faire face au paiement du montant de leur loyer et de leur facture d'énergie.

Résoudre un problème de surendettement et/ou un problème de paiement de facture énergie ou eau ne se limite pas à un conseil ou une intervention ponctuelle (financière).

Un problème énergie, des factures impayées, un surendettement sont très souvent composés de différents facteurs, raison pour laquelle le travailleur social se doit, dans son intervention, d'être attentif à l'ensemble des problèmes.

L'ambition du service est de contribuer à répondre à 4 besoins fondamentaux de nos usagers :

- pouvoir gérer et sortir d'une situation de surendettement ;

- bénéficier d'un accès à l'énergie et l'eau et en maîtriser sa consommation ;
- prévenir des situations d'endettement et faire valoir ses droits (accès au tarif social, avances pension alimentaire,...) ;
- être informés, s'émanciper et être acteur de sa situation.

Afin de mener à bien les différentes missions qui lui ont été assignées, le Service médiation de dettes articule son activité autour de huit métiers clés :

1. la médiation de dettes amiable (ou extra-judiciaire)
2. la médiation de dettes judiciaires (règlement collectif de dettes)
3. la gestion budgétaire
4. la cellule énergie
5. l'accompagnement dans la procédure devant le Juge de Paix
6. des projets de sensibilisation et de prévention
7. la concertation et collaboration avec d'autres acteurs
8. la gestion et le suivi des subventions.

Les perspectives pour 2020 :

- Consolider les actions de prévention et poursuivre les collaborations existantes.
- Favoriser et soutenir la concertation et la collaboration avec les assistants sociaux des antennes sociales et d'autres services concernés au sein de notre institution afin d'optimiser les interventions du CPAS, d'établir des synergies globales pour répondre au mieux aux demandes.
- Dans la région bruxelloise, la médiation de dettes et les services « énergie » continuent à se développer. Le service continuera à investir dans la collaboration et la coordination du travail de médiation de dettes et le suivi de la problématique énergie avec tous les intervenants sur le terrain.
- Poursuivre la participation, avec le Centre d'Appui pour les services de médiation de dettes et l'Observatoire de la Santé de la COCOM, au projet statistiques sur la médiation de dettes en Région de Bruxelles-Capitale, en lien avec le logiciel médiation de dettes développé par le CPAS et utilisé par de plus en plus de services avec le soutien de la COCOM.
- Beaucoup de personnes et de familles appartiennent à la catégorie des familles à problèmes multiples qui rencontrent toute une série d'intervenants sociaux. Le défi devient alors de mettre sur pied une approche intégrée sans que la personne ne se perde dans le grand nombre d'intervenants sociaux. Qui devient l'interlocuteur principal pour cette famille ? Qui coordonne l'ensemble des interventions ? Comment retrouver le fil conducteur dans les diverses interventions ?
- La problématique de la personne qui perd une partie de son autonomie, y compris son autonomie financière et sa capacité d'une gestion autonome de sa situation et de son budget, reste un souci préoccupant dans les réflexions autour de la problématique de la protection judiciaire et la demande d'administrateur des biens; problème rencontré régulièrement.
- Le maintien d'un travail social de qualité et le développement de l'organisation interne du service, de l'accueil et du travail administratif en tenant compte des diverses missions resteront des défis importants.

Toutes ces perspectives sont d'ailleurs en lien avec une modification de l'article 62 de la loi du 08/07/1976 ainsi qu'avec des propositions de la déclaration gouvernementale de juillet 2019 :

- le nouvel article 62 de la loi organique du 08/07/1976 entré en vigueur au 1^{er} juin 2019 (suite à l'ordonnance du 14/03/2019 de la Commission Communautaire Commune de Bruxelles-Capitale/ article 43) qui stipule à son alinéa 6 que « le Centre développe son service médiation de dettes avec un volet spécifique d'accompagnement à la consommation d'énergie ».

- la déclaration de politique commune au Gouvernement de la région de Bruxelles-Capitale de la législature 2019-2024 qui prévoit notamment à son chapitre relatif à l'accès à la santé et à la lutte contre les inégalités que le Gouvernement renforcera les cellules « médiations de dettes » pour généraliser le principe de guidance budgétaire.

3. Service d'accompagnement psychosocial

Le Service d'Accompagnement Psychosocial est un service spécifique destiné aux usagers de drogues, étant donné que les travailleurs sociaux de première ligne n'ont ni matériellement la disponibilité nécessaire ni l'expertise pour réaliser une guidance très rapprochée telle que requise par des personnes connaissant des problèmes d'assuétudes.

Le service vise la stabilité de l'usager dans son environnement ainsi que l'acquisition d'une autonomie suffisante pour pouvoir gérer son existence.

L'équipe se compose d'une responsable-psychologue, de 4 accompagnateurs sociaux et d'un agent administratif.

Au départ, un bilan est établi tant sur le plan social qu'administratif en tenant compte des capacités intellectuelles, physiques et relationnelles des personnes. L'accompagnateur social se charge du volet socio-administratif et établit un projet de guidance psychosociale avec l'usager. Depuis ces 4 dernières années, les accompagnements pour les démarches médicales se font de plus en plus nombreux pour les travailleurs sociaux du SAS. La moyenne d'âge augmentant, les années d'errance et de consommation font que les usagers cumulent peu à peu des soucis de santé plus importants.

La psychologue, quant à elle, évalue avec l'usager les possibilités d'orientation vers un service psychologique extérieur spécialisé. Elle intervient de façon ponctuelle dans des situations de crise et d'urgence.

En 2019, le service a assuré la guidance psycho-sociale de 206 usagers en moyenne par an et effectué près de 400 démarches mensuelles.

Les demandes d'accompagnement liées à la remise en ordre des documents administratifs restent l'objectif premier de l'intervention. Le service accompagne également les usagers dans les démarches qui touchent le logement, la santé, les ennuis matériels, les difficultés d'ordre relationnel, la recherche d'activités et les questions d'ordre juridique. Dans la mesure du possible et dès que la personne est stabilisée, il essaie de travailler l'aspect socio-professionnel. Ce sont donc 20 personnes qui ont été engagées en 2019 dans le cadre d'un contrat art.60.

L'alcool reste un produit très fortement consommé et dont la consommation reste problématique tout au long de la guidance. En se détournant des drogues illicites, on remarque que les usagers s'orientent massivement vers ce produit distribué librement, peu coûteux mais tout aussi dévastateur à long terme.

En 2020, outre ses missions d'accompagnements psycho-sociaux avec les usagers, le SAS :

- poursuivra la collaboration avec les services sociaux internes du CPAS qui permet d'observer une réduction de l'aide émanant des antennes sociales au fil des années. Ceci s'expliquant par le fait que certains usagers ont obtenu grâce aux accompagnements un revenu de remplacement ou un revenu professionnel. Des rencontres formalisées auront lieu afin de présenter les activités et les objectifs du

- service ainsi que des passages plus réguliers et formalisés de l'équipe au sein des antennes et des services transversaux.
- Continuera à développer la collaboration avec les services sociaux et hospitaliers externes ainsi qu'avec les institutions spécialisées dans le secteur des assuétudes afin de mieux gérer les situations des usagers.
 - Maintiendra sa participation aux Petits Déjeuners de la Réduction des Risques de Modus Vivendi destinés aux professionnels bruxellois intéressés par les questions de réduction des risques liés à l'usage de drogues ainsi qu'aux Apéroréseaux. Il s'agit de rencontres réservées aux professionnels actifs dans le domaine des dépendances et qui déploient une large palette d'activités à Bruxelles, que ce soit dans le cadre de l'hébergement, de la prévention et de la réduction des risques, de l'aide sociale, des soins, ...
 - Mènera une réflexion sur les nouvelles collaborations qui pourraient être imaginées avec le secteur de la toxicomanie au sens large et sur une nouvelle approche à mettre en place à destination des publics en grande précarité.
 - Veillera à améliorer la base de données statistiques afin de fournir des chiffres au plus proches de la réalité.

Outre le SAS, la responsable assure également l'encadrement et le coaching de l'accompagnateur social des antennes, chargé d'accompagner les usagers non-consommateurs éprouvant des difficultés à réaliser leurs démarches.

4. Service jeunesse

Le Service Jeunesse continuera en 2020, le suivi des placements CPAS, du Service d'Aide à la Jeunesse (SAJ) et du Tribunal de la Jeunesse.

Bien que de plus en plus rares, les placements d'une durée inférieure à 3 mois restent gérés par les antennes sociales. Ceux de plus de 3 mois ou émanant d'une autorité de la Protection de la Jeunesse, le sont par le Service Jeunesse.

Le Service Jeunesse gère également, pour les enfants orphelins, les demandes de Tutelle ou de subrogé-tuteur et éventuellement d'adoption d'un enfant placé.

A ce jour, de moins en moins de jeunes sont placés par le Service Jeunesse. En effet, d'année en année, il y a une réelle diminution du nombre de placements et ce, en raison de la circulaire ministérielle du 7/04/2014 relative aux capacités réservées de prise en charge de jeunes dans certains services agréés (date d'entrée en vigueur : 15/05/2014). Cette circulaire définit clairement le nombre de places réservées aux autorités mandantes de chaque service de l'aide à la jeunesse, de protection judiciaire et de chaque Tribunal de la Jeunesse ainsi que leur répartition au sein des différents services agréés. Cette réforme ne donne donc plus la possibilité, en tant que CPAS, de mandater un placement dans une autre institution de placement que celle du CPAS, à savoir, le Home Juliette Herman. Par ailleurs, force est de constater que le CPAS est de plus en plus amené à interpellier les autorités pour des situations familiales de plus en plus dégradées.

Le CPAS compte de plus en plus de suivis de jeunes qui font l'objet d'une mise en autonomie.

Il intervient de plus en plus en famille et ce, à la demande de l'accueil central, du Service Logement, de la Cellule Etudiants et de la Direction.

En 2020, le service ne gèrera plus les avoirs financiers des enfants placés (compte épargne ou CD) générés par les Prix de Majorité. Cette tâche incombera, dorénavant, au Home Juliette Herman.

De même, le Home Juliette Herman, coordonnera, également, la remise des différents prix (Prix de la Présidente Anspach, ...) ou cadeaux (Saint-Nicolas, anniversaire 12-18 ans) au bénéficiaire des enfants placés dans leur institution. Cette tâche relevait précédemment au Service Jeunesse .

Pour terminer, le service continuera à recevoir les demandes d'anciens enfants placés par le CPAS. Pour ce faire, le service travaillera en étroite collaboration avec le Service des Archives. Après lecture du dossier, le service recevra les intéressés ou les fratries afin de répondre à leurs questions, bien souvent sur les circonstances de leur placement.

5. Cellule Etudiants

Depuis plus de 10 ans, la Cellule Etudiants s'inscrit au cœur du processus d'intégration sociale des jeunes aidés par le CPAS. Elle est une réponse à la paupérisation du milieu étudiant et tend à favoriser la réussite scolaire des personnes suivies.

C'est dans une perspective d'amélioration des chances d'insertion professionnelle durable que la Cellule Etudiants offre plusieurs services, tels que l'accompagnement dans la détermination d'un projet d'études, l'aide à la recherche d'emploi étudiant, l'évaluation régulière des projets d'études, la recherche de solutions de remédiation scolaire, ...

La Cellule Etudiants est ainsi également compétente pour examiner toute demande d'aide financière liée directement, ou indirectement aux études : avance minerval, frais d'études, frais de transport, achat de PC, frais de crèche ou de garderie pour les étudiants ayant charge de famille.

En tenant compte de l'augmentation continue du nombre d'étudiants suivis par la Cellule Etudiants (de 802 en 2011 à 1856 en janvier 2018).

La Cellule Etudiants entend continuer à développer et renforcer l'axe collectif de son accompagnement.

Les perspectives pour 2020 :

- Renforcement de la mission de détermination de projet d'insertion

Certains étudiants, à la sortie des études secondaires, n'ont pas de projet précis.

Afin de les accompagner vers un projet qui répond à leurs visées et qui correspond au mieux à leurs compétences, la Cellule Etudiants propose un suivi individualisé. En 2018, la Cellule Etudiant a proposé des modules de détermination de projet en groupe. La Cellule Etudiants espérait augmenter le faible taux de participation rencontré lors du lancement du projet en 2017-2018 (10%) au travers d'une campagne de sensibilisation menée par les référents études. Celle-ci a été porteuse car 35% des étudiants en dernière année d'humanité ont participé à ces séances d'informations au cours de l'année 2018-2019.

Comme chaque année, la cellule constate que certains étudiants de première année de baccalauréat décrochent scolairement après quelques mois d'inscription dans un projet d'études supérieures. Afin de leur permettre de déterminer un nouveau projet d'orientation, la Cellule Etudiants espère poursuivre les collaborations mises en place durant l'année académique 2016-2017 (Coach to start, Be Face, NEET's, ...).

- Développer une collaboration interdépartementale afin d'augmenter les chances d'insertion socio-professionnelle des étudiants secourus par notre Centre

Les étudiants n'ont pas toujours des personnes relais, des personnes de référence dans leur sphère privée afin de les accompagner vers une ascension sociale. (Ainsi il est compliqué pour ces derniers de trouver un stage ou encore de répondre à des interrogations quant à des métiers qu'ils souhaiteraient exercer). C'est pour cette raison que la cellule souhaiterait impliquer les travailleurs du CPAS aux profils aussi riche que

diversifié à participer, sur base volontaire, à ce projet. Ceux-ci deviendraient des personnes de références. Du mentorat serait développé en interne.

Ce projet recouvre deux stratégies d'interventions qui s'intègre dans le processus d'accompagnement que vise la cellule pour une insertion socio-professionnelle durable des étudiants.

- **Augmenter l'offre pédagogique des salles étude**

Après 5 sessions d'examens, 27 720 participations enregistrées et un niveau de satisfaction maximum pour 94 % du public, le CPAS souhaite pour l'année académique 2019-2020 élargir les périodes d'ouvertures des salles étude. Un pré-blocus sera organisé en partenariat avec le pôle académique de Bruxelles afin de déterminer le profil d'apprentissage des étudiants de l'enseignement supérieur qui rencontrent des difficultés d'ordre méthodologiques.

Sensibiliser à la gestion budgétaire

Certains étudiants cohabitant ne participent parfois pas aux frais du ménage et n'acquièrent pas les bases d'une gestion budgétaire saine. La cellule espère pouvoir mettre en place, en collaboration avec les assistants sociaux d'antennes, un travail d'éducation budgétaire de ce public cible qui pourrait se traduire par la constitution d'une épargne volontaire qui serait mobilisée à la demande pour faire face à des frais de scolarité.

- **Poursuivre le job coaching et la recherche de partenariat**

Dans le cadre du projet individualisé d'intégration sociale, il est demandé aux étudiants aidés par le CPAS d'effectuer des recherches de job étudiant durant les périodes compatibles avec leurs études.

Les observations montrent qu'une partie du public aidé rencontre certaines difficultés à ce niveau. Face à ce constat, le CPAS apporte actuellement deux types de réponses :

- **Job coaching** : Actuellement, un suivi individualisé est proposé aux étudiants qui rencontrent le plus de difficultés. Depuis 2017 des séances collectives ont été organisées (table de l'emploi, un job Day, Workshop CV). La Cellule étudiants a renforcé le coaching déjà existant en développant davantage le volet collectif. Cela s'est traduit par l'augmentation du nombre de séances. Une priorité a été donnée aux étudiants les plus éloignés du marché de l'emploi.
- **Partenariat** : Le CPAS engage chaque année des étudiants afin de renforcer ses différents départements durant l'été. C'est dans une perspective d'amélioration des chances d'insertion que le CPAS développe une politique de recrutement donnant priorité aux étudiants aidés. Ils sont ainsi engagés au sein des antennes sociales, de l'action jeunesse, du Service du linge, du Service logement, du Back Office, des Maisons de repos. Le CPAS travaille aussi en **partenariat avec le CHU Saint-Pierre** qui prévoit quant à lui l'engagement d'étudiants aidés par le CPAS durant les mois de juillet et août. Depuis deux ans, la Cellule Etudiants a conclu d'autres partenariats externes (FamiFed, Fortis) qui a permis l'engagement de 39 étudiants.

Toujours afin de favoriser l'insertion professionnelle du public, la Cellule Etudiants espère en développer d'autres au travers d'une prospection auprès de potentiels partenaires.

IV. Back Office

Le Back Office intervient en tant que soutien administratif des travailleurs sociaux du département, en vue de recouvrer des frais résultant de l'octroi du revenu d'intégration, de l'aide sociale et des soins médicaux auprès de l'Etat Belge ou de tout autre débiteur, à savoir les différents organismes de la sécurité sociale.

Dans le cadre de ses missions, le Back Office a des interactions avec d'autres entités du CPAS telles que le SIM avec qui il contribue entre autres à la mise en place du Work Flow social ou le Département communication et organisation (DCO) dans le cadre de l'implémentation du RGPD.

Le Back Office a également des interactions avec des entités externes au CPAS comme le SPPis dans le cadre du projet Médiprima, dans lequel le CPAS de Bruxelles est pilote, ou avec le CIRB, pour l'amélioration du logiciel SINCRHO et du projet SHARE.

Pour mener à bien sa mission et sa collaboration avec les différentes entités, les travailleurs du Back Office sont répartis dans 5 unités opérationnelles :

Le secteur administratif

Ce secteur a pour tâches principales la délivrance des données authentiques récoltées par la consultation des flux de la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale (BCSS) en ce compris le registre national aux travailleurs sociaux, la gestion informatisée du dossier social (ouverture, modification, transfert et fermeture), la gestion administrative liée à la compétence territoriale (déclinatoires de compétence, recours introduits auprès du service conflit de compétence du SPP Intégration Sociale), la gestion administrative des adresses de référence et la publication des attestations multifonctionnelles (= attestation d'aide au format électronique) en vue de l'ouverture de droits dérivés, tels que l'octroi d'un abonnement social, d'allocation familiale majorée ou le droit à l'intervention majorée de l'assurance soins de santé.

En vue d'un meilleur suivi, le secteur administratif souhaite compléter, en collaboration avec le SIM, le Work Flow demandes RN&GB par trois modules :

- compétence territoriale/conflit de compétence
- adresses de référence
- mutation.

Il continuera à améliorer les procédures existantes et développera également des indicateurs de gestion qui permettront d'évaluer la performance/les résultats obtenus à la suite des mesures/actions qui avaient été prises et définir de nouvelles actions à entreprendre dans l'avenir.

En vue d'une diminution de la charge de travail administrative des assistants sociaux et de son optimisation, un accent particulier sera mis sur :

- l'analyse plus approfondie du système des mutations,
- la mise en place d'un système, en collaboration avec la BCSS qui permettra de fournir une indication sur l'ouverture potentielle de droits sociaux dérivés dans d'autres secteurs de la sécurité sociale,
- la mise en place d'un système, en collaboration avec la BCSS qui produira une mutation lorsqu'un droit social s'ouvre pour un ayant droit du CPAS.

Le secteur des soins médicaux

Ce secteur a pour mission de traduire en décisions informatiques les propositions de prise en charge de frais médicaux formulées par les assistants sociaux et de les aider à démontrer que cette intervention est résiduaire.

Durant l'année 2020, il poursuivra l'amélioration des différentes procédures et proposera des améliorations du logiciel informatique utilisé en vue de faciliter le travail des assistants sociaux et d'optimiser la récupération des frais médicaux pris en charge par le CPAS. Pour ce faire, le secteur des soins médicaux travaille, entre autres, sur une proposition de simplification administrative.

Le secteur continuera à élaborer de nouvelles conventions avec des prestataires de santé en vue de mieux structurer le réseau et de renforcer les partenariats.

Aussi, le secteur des soins médicaux souhaite mettre en place, en collaboration avec ses partenaires, deux actions de sensibilisation à destination des assistants sociaux sur des thématiques liées à l'accès aux soins de santé.

Enfin, le secteur continuera la mise en œuvre et l'extension de la deuxième phase du projet Médiprima.

Le secteur facturation

Ce secteur a pour mission le suivi des dépenses en matière de soins de santé et d'hébergement ainsi que l'optimisation des frais de prise en charge en matière de soins de santé.

Au courant de l'année 2018, les activités de récupération des frais de soins de santé auprès des mutuelles ainsi que le suivi du contrôle de l'utilisation des subsides octroyés par l'Etat fédéral en cette matière ont été intégrés au sein du Secteur Facturation.

En s'appuyant directement sur les équipes quotidiennement impliquées dans la gestion des dépenses en lien avec les soins moins médicaux ainsi que des pièces justificatives s'y rapportant, l'objectif visé est double :

- optimiser la récupération des frais engagés en faveur des usagers de notre Centre auprès des organismes assureurs en cas de régularisation rétroactive de l'assurance-maladie ;
- préparer le bon déroulement du contrôle de l'utilisation des subsides octroyés par l'Etat fédéral en matière de frais médicaux dans le cadre de la loi du 02/04/1965.

En outre, la mise en place d'un nouveau système informatisé de traçabilité des factures sera concrétisée en 2020. Les procédures seront adaptées à cette nouvelle disposition afin d'évoluer davantage vers un traitement de factures plus efficient.

En 2020, un accent tout particulier sera posé sur le développement des indicateurs de gestion qui permettront de suivre l'impact des changements opérés et d'orienter les points sur lesquels travailler en priorité.

Le secteur récupération

Ce secteur s'occupe du recouvrement des frais résultant de l'octroi du revenu d'intégration et d'aide sociale auprès de l'Etat Belge et de tout autre débiteur, tels que les différents organismes de la sécurité sociale.

En 2020, le développement de l'interface comptable et du WF DQR, autres outils créés en vue d'améliorer la récupération auprès de l'état belge, va se poursuivre.

Hotline

La Hotline du DAS y compris la cellule Notifications restera aussi en 2020 l'interface indispensable entre l'action sociale menée par le Front Office, le suivi administratif des secteurs du BO et les autres départements comme celui des Finances et de la Recette.

V. Formation du personnel

La formation des travailleurs sociaux du DAS reste en 2020 une priorité visant un renforcement de leurs capacités et connaissances permettant de développer une action sociale performante.

Une attention est également portée à la formation continue des responsables des antennes sociales afin de leur permettre d'assurer un coaching optimal des agents.

Le programme de formation, qui s'étale sur 4 semaines, constitue un aspect essentiel dans le cadre de l'accueil des travailleurs sociaux engagés. Il est à noter que la formation fait l'objet d'une évaluation permanente en vue de la rendre plus adaptée aux besoins des travailleurs sur le terrain.

En 2019, un module sur les personnes sans-abri a été ajouté à la formation de base et celui-ci se poursuivra en 2020.

La Hotline continuera à participer à la formation de base des nouveaux engagés en 2 séances de 4 heures abordant le paiement de l'aide.

L'organisation de la formation continuée ou approfondie (organisée après la formation de base d'un mois) se poursuivra au cours de l'année 2020. Une attention particulière sera donnée aux différents projets organisés par les différents départements en vue de les expliquer et promouvoir la collaboration.

La formation à la prévention de l'agressivité aux assistants sociaux et accueillants, assurée par la Cellule Prévention Agressivité, sera également maintenue.

3. DEPARTEMENT EMPLOI ET ECONOMIE SOCIALE (DE-ES)

Depuis 2012, les activités du CPAS liées à la mise à l'emploi des ayants droit et à l'économie sociale sont regroupées au sein du Département Emploi et Economie Sociale ce qui permet de renforcer leurs liens et de créer des synergies.

L'accompagnement des chercheurs d'emploi est assuré par les Pôles Orientation Professionnelle (POP) et Accompagnement Emploi (PAE). La mise à l'emploi est gérée par les Pôles Job Coaching (PJC) et Prospection et Partenaires (PPP).

Les projets d'économie sociale sont regroupés au sein du Pôle Formation-Emploi. A travers son activité de blanchisserie industrielle, l'Usine du Linge est un exemple exceptionnel de l'économie sociale en Région bruxelloise.

I. Emploi

Un objectif général pour l'année 2020, est de poursuivre la rédaction de procédures écrites pour l'ensemble des processus des pôles. L'ordonnance du 28 mars 2019 relative au dispositif d'insertion à l'emploi dans le cadre de l'article 60§7, de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale et l'arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 23 mai 2019 entreront en vigueur au 1^{er} janvier 2020 et impliquent des modifications importantes pour l'ensemble des parties prenantes.

Il est tout d'abord important de souligner que le dispositif « article 60§7 » portera dorénavant le nom « **contrat d'emploi d'insertion** ». La nouvelle législation prévoit notamment la mise en place d'outils importants comme le Plan d'Acquisition des Compétences, ainsi que des moyens pour l'organisation de formations durant le contrat d'emploi d'insertion. Afin de pouvoir réaliser cet accompagnement plus qualitatif, des moyens supplémentaires ont été prévus par la Région. Cependant, la nouvelle législation impliquera une augmentation importante du coût de la mise à disposition de travailleurs sous contrat d'insertion auprès des partenaires privés à but lucratif, ce qui aura fort probablement un impact négatif sur le nombre d'opportunités d'emploi pour notre public.

La collaboration avec Actiris se maintiendra dans le cadre de la Convention de Partenariat (2015-2020) qui permet de financer une partie des actions d'accompagnement des chercheurs d'emploi, ainsi que le projet Transition vers l'emploi en faveur des travailleurs terminant leur contrat d'emploi d'insertion et souhaitant trouver rapidement un contrat de travail sur le marché régulier. La prolongation de cette convention de partenariat et des objectifs à partir de 2021 feront l'objet de discussions entre Actiris et les CPAS au sein de la Fédération des 19 CPAS.

II. Le Pôle Orientation Professionnelle (POP)

La mission de ce pôle est de réaliser un bilan socio-professionnel avec les ayants droit orientés par le Département de l'Action Sociale et de déterminer un projet professionnel dans un délai de 25 jours maximum, tout en rédigeant un CV et si nécessaire, une lettre de motivation. Les agents d'insertion de ce pôle sont installés dans les antennes sociales du Département de l'Action Sociale (DAS).

En 2020, les actions réalisées durant l'année 2019 seront poursuivies et notamment, le renforcement de la collaboration avec les assistants sociaux des différentes antennes du DAS via des interventions régulières afin d'améliorer le parcours d'insertion socioprofessionnelle de chaque ayant droit. L'objectif étant de veiller à ce que les obstacles à l'emploi sociaux (problèmes de garde d'enfants, de logement, de gestion de dettes, d'assuétude, ...) soient pris en charge à travers d'un plan d'action mis en place avec l'ayant droit et d'un accompagnement par les services transversaux compétents.

L'accent sera également mis sur une meilleure mise en adéquation, dès l'élaboration du bilan socioprofessionnel, entre les nouveaux candidats chercheurs d'emploi et les postes vacants pour des métiers en pénurie dans le cadre du contrat d'insertion. Les opportunités d'emploi notamment en tant qu'agent d'hôtellerie et ouvrier dans les secteurs de la rénovation, du nettoyage des voiries ou de l'entretien des espaces verts sont nombreuses. Afin de préparer au mieux les candidats, ils pourront participer à la formation « Attitudes au travail » organisée par le Département Formation.

En ce qui concerne les chercheurs d'emploi dont le niveau de connaissance d'une des deux langues nationales, les attitudes et/ou les compétences constituent des obstacles à l'emploi, la collaboration avec le Département Formation sera renforcée : via l'orientation vers des cours d'alphabétisation ou de seconde langue, vers les modules permettant de travailler de manière intensive sur les attitudes et l'orientation professionnelle c.à.d. « Attitudes au travail » ou « Odyssée » et vers des formations qualifiantes. Dans ce cadre, la collaboration avec Bruxelles Formation se poursuivra en vue de l'élaboration de modules courts de formation pour certains métiers.

III. Pôle Accompagnement Emploi (PAE)

La mission de ce pôle est d'accompagner les bénéficiaires dans le cadre de leur recherche d'emploi sur le marché régulier et/ou dans le cadre des emplois d'insertion.

Les agents d'insertion sont organisés par secteur d'activité ce qui facilite et cible la recherche par rapport à un métier.

En 2020, ce pôle continuera à proposer des candidats pour des emplois d'insertion dans le cadre des offres émises par les partenaires internes et externes.

Des bilans trimestriels seront réalisés par ce pôle en collaboration avec le Pôle Orientation Professionnelle et le Département de l'Action Sociale afin d'évaluer la disponibilité à l'emploi des ayant droits, l'efficacité du plan d'action en matière des éventuels obstacles à l'emploi et le cas échéant, la pertinence de l'orientation.

Pour les ayants droit concernés, l'accent sera également mis sur l'information quant à la procédure d'équivalence de diplôme. Les difficultés rencontrées dans ce cadre seront recensées, afin de pouvoir évaluer le dispositif existant.

Une partie du public stagnant dans son parcours d'insertion sera orienté vers le module « Coup de pouce » organisé par le Département Formation avec un objectif de remobiliser leur recherche emploi.

Le public plus autonome dans sa recherche emploi sera orienté vers la mesure 500 poursuivant ainsi la collaboration avec la Mission Locale de Bruxelles.

Le projet passerelle continuera son accompagnement des porteurs de projet dans le cadre de leur création d'emploi.

Début 2020, un nouveau projet de collaboration avec le secteur de la santé mentale et subventionné par le « ESF Vlaanderen » sera mis en place afin de mieux détecter les personnes vivant dans une précarité psycho-sociale et d'améliorer leur parcours d'insertion. Ce projet vise à créer des liens avec le secteur de la santé mentale, de former et sensibiliser un nombre de travailleurs sociaux à cette problématique et de développer des méthodes d'accompagnement ISP spécifiques qui pourront ensuite être partagés.

IV. Pôle Job Coaching (PJC)

La mission principale du PJC est d'accompagner les travailleurs sous contrat d'emploi d'insertion, PTP ou SINE, ainsi que les personnes en Stage First.

Le PJC a un double rôle :

1) assurer l'accompagnement en insertion socioprofessionnelle des travailleurs sous contrat d'emploi d'insertion, mais aussi en stage First ou sous contrat PTP et SINE, et ce durant toute la durée du contrat. Dans ce cadre, les job coaches reçoivent également des demandes sociales des travailleurs, qui sont traitées ou orientées vers les services compétents : SOBRU, le Service logement, le Service médiation de dettes, etc.

2) être le référent pour les partenaires internes et institutionnels, ainsi que les partenaires externes reconnus comme initiative d'économie sociale. Afin de faciliter le contact avec ces partenaires et de garder une vue d'ensemble sur la situation des travailleurs qui y sont affectés, chaque partenaire est suivi par un job coach qui organise les sélections et assure l'accompagnement ISP des travailleurs. Pour les partenaires externes, la sélection est organisée par le Pôle Prospection et partenaires (PPP) qui assure également le rôle de single point of contact (SPOC).

Un objectif primordial du PJC et du PPP en 2020 est d'implémenter les modalités fixées par l'Arrêté du Gouvernement du 23/05/2019 relatif au dispositif d'insertion à l'emploi.

Les job coaches devront se charger de :

- L'élaboration d'un plan d'acquisition de compétences.
- La recherche de formations pour les travailleurs sous contrat d'insertion (en collaboration avec le Département Formation).
- La mise en place de 3 évaluations durant le contrat.
- Un suivi au minimum trimestriel des travailleurs sous contrat d'insertion.
- La sensibilisation et l'accompagnement des travailleurs sous contrat d'insertion en vue de s'inscrire dans une validation des compétences.

Afin d'aider les job coaches à réaliser ces missions, de nouvelles procédures sont en cours de rédaction et le workflow DE a été adapté afin de pouvoir regrouper toute l'information relative à cet accompagnement et de suivre efficacement les délais à respecter.

L'Arrêté du 23/05/2019 prévoit également un soutien financier au CPAS qui permettra le renforcement nécessaire du Pôle Job Coaching pour réaliser cet accompagnement axé sur l'acquisition des compétences. 7,5 ETP job coaches et 1 job coach-chef supplémentaires ont été prévus au budget 2020 (moyennant un objectif de 1100 ETP sous contrat d'insertion). Ceci implique qu'il faudra réaliser fin 2019 et début 2020 un travail important de recrutement, de formation et de coaching de ces nouveaux collègues.

A la demande du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale, une harmonisation des pratiques de mise à disposition dans le cadre de l'art 60§7 avait déjà débuté en 2018 via de nouveaux modèles de conventions cadres ou individuelles de mise à disposition. Ces nouveaux modèles sont utilisés par notre CPAS depuis le 01/01/2018 pour l'ensemble des partenaires.

Différents outils harmonisés ont également été conçus en 2018 au sein d'un groupe de travail piloté par la Fédération des 19 CPAS bruxellois. Il s'agit notamment d'outils relatifs à la description de fonction, au plan d'acquisition de compétences, à l'évaluation du parcours d'insertion du travailleur et l'analyse de la demande d'un partenaire potentiel. Durant l'année 2019, le DE-ES a retravaillé de manière intensive le plan d'acquisition des compétences et les évaluations afin d'en faire des outils opérationnels. Ces outils serviront de base aux documents prévus par l'arrêté du 23/05/2019. La validation des outils communs est en cours au sein de la Commission ISP de la Fédération des CPAS bruxellois.

Dans le cadre du Projet Transition vers l'Emploi subventionné par Actiris, les job coaches assurent également l'accompagnement en fin de contrat d'insertion des travailleurs qu'ils ont suivi pendant leur contrat. En 2019, un outil a été développé dans le workflow DE permettant de faciliter la gestion de ces dossiers. L'objectif en 2020 est de poursuivre le coaching méthodologique des job coaches en la matière afin d'assurer l'accompagnement qualitatif de chaque travailleur. L'objectif final est bien évidemment de permettre au public du CPAS de s'insérer durablement sur le marché de l'emploi.

Pour les travailleurs qui sont plus éloignés du marché de l'emploi ou qui n'ont pas de projet professionnel à terme bien défini, le PJC poursuivra en 2020 l'organisation des modules dans le cadre de la mesure 500 via des modules collectifs et individuels. Le partenariat avec la Mission locale de Bruxelles se poursuivra dans ce cadre.

Le projet « La Brigade des Pavés » développé par la Ville dans le cadre du contrat de quartier durable Marolles permettra de réaliser l'engagement de 6 travailleurs sous contrat d'emploi d'insertion qui seront initiés à ce métier en pénurie et formés et accompagnés par des agents expérimentés de la Ville pendant toute la durée de leur contrat. L'objectif est de leur permettre en fin de parcours de certifier leurs compétences dans un Centre de validation des compétences. Un accompagnement renforcé par un job coach a également été prévu pour permettre de mener à bien ce projet.

En 2020, une analyse sera également réalisée afin d'évaluer l'impact pour nos ayants droit et nos partenaires de la réforme des dispositifs SINE et PTP prévu par l'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 6 mai 2019 relatif au dispositif d'emploi d'insertion en économie sociale et qui entrera en vigueur au 1^{er} janvier 2021.

V. **Pôle Prospection et Partenaires (PPP)**

La mission de ce pôle est d'assurer la prospection de nouveaux postes auprès d'employeurs potentiels et d'être le point de contact unique (SPOC) pour tous les partenaires externes ayant un travailleur mis à disposition dans le cadre des emplois d'insertion. Le PPP organise également les sélections auprès des partenaires privés et gère les plaintes des partenaires en collaboration avec le PCJ.

En 2018, le PPP a mis en place de nouvelles procédures pour la signature des conventions et le suivi du paiement des factures relatives aux mises à disposition par les partenaires. Plusieurs partenaires ne respectant pas les délais de paiement se sont vus, après plusieurs rappels, retirer leurs travailleurs. Des dossiers d'assignation ont été établis pour les anciens partenaires qui ne voulaient pas signer de plan d'apurement ou qui ne respectaient pas celui-ci. En 2019, le suivi de ces procédures et la prospection auprès de partenaires privés est resté essentiel.

Pour 2020, une réflexion sera menée sur les missions et le fonctionnement du PPP tenant compte des nombreux défis liés à la nouvelle législation relative au dispositif d'insertion à l'emploi.

Vu l'augmentation du coût en cas de mise à disposition d'un travailleur sous contrat d'insertion auprès du secteur privé, la prospection devra être réorientée vers d'autres secteurs ou se focaliser davantage sur une prospection « sur mesure » partant des compétences et de l'expérience des candidats. Ce Pôle devra également travailler sur la pérennisation des emplois chez les partenaires en promouvant les incitants à l'emploi régionaux.

Le PPP sera également chargé d'examiner les conditions d'octroi et de prolongation des collaborations avec les ASBL établies en Région de Bruxelles-Capitale (ayant un objet social relatif à la culture, le social, la santé, la formation et l'enseignement ou le sport) et les associations CH XII et XIIbis qui peuvent continuer à bénéficier du tarif actuel de 800€ par mois ou d'un autre tarif préférentiel, moyennant une décision motivée du Conseil de l'Action Sociale qui précise la contrepartie pour mission d'intérêt général valorisée par l'utilisateur externe.

Enfin, la cellule chargée de la facturation du coût salarial des travailleurs en insertion et la gestion des subsides sera réorganisée. L'objectif étant de disposer d'une organisation optimale au sein du PPP permettant d'offrir un service clientèle de qualité aux partenaires et d'implémenter les nouvelles obligations en matière de facturation repris dans l'arrêté du 23/05/2019.

VI. **Pôle Formation Emploi (PFE)**

Le Pôle Formation Emploi rassemble douze projets d'économie sociale, ayant pour but principal de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des ayants droit du CPAS en leur proposant dans le cadre d'un contrat d'emploi d'insertion une expérience de travail et une formation dans des secteurs d'activité aussi divers que l'entretien de bureaux, l'entretien d'espaces verts, la couture, la vente, la menuiserie, le lavage de vitres, etc.

Ces activités répondent aussi fréquemment à un besoin émanant d'un public fragilisé et pour lequel il n'y a pas d'offre sur le marché ou à des conditions inaccessibles pour ce public.

Certaines de ces activités ont été développées à travers l'ASBL Job Office.

En 2019, le projet de surveillance des bâtiments a continué à assurer le gardiennage 24h sur 24h et 7 jours sur 7 de l'Institut Pacheco, en attendant la réalisation de travaux de conversion du bâtiment.

L'année 2019 a permis de continuer le développement du projet d'économie circulaire Cyclup, qui comprend un centre de tri, une friperie, une menuiserie et un atelier-boutique. Le processus de tri sera poursuivi, la gamme de produits zéro déchets développée ; il sera travaillé sur la charte graphique du projet (logo, vitrines, flyers, ...), participé à des événements de sensibilisation et organisé des ateliers pour les habitants du quartier autour de la thématique de l'économie circulaire.

Ces développements ont permis d'améliorer le service offert aux clients, d'augmenter la fréquentation des espaces et les recettes et surtout d'enrichir l'accompagnement et la formation des travailleurs en insertion socioprofessionnelle.

Rappelons aussi qu'un des buts est de participer à la sensibilisation de nos travailleurs face aux enjeux de la gestion des déchets et de la protection de l'environnement de manière plus large.

Dans le cadre du contrat de quartier durable Marolles, la création d'un projet de récupération et réparation de produits électroménagers a été étudié.

Ce dernier proposera une solution d'allongement du cycle de vie de ces produits au niveau local, via un service de reprise et réparation de matériel, de réparation à domicile et d'entretien préventif. Il permettrait également la création d'opportunités d'emploi et de formation dans le domaine de l'électromécanique pour des personnes fortement éloignées du marché du travail. A terme, 1 formateur encadrera 3 travailleurs sous contrat d'emploi d'insertion.

L'activité de l'équipe d'entretien, Relocto et de l'équipe d'entretien d'espaces verts, Ecoflore, a été développée auprès de clients existants et grâce à de nouveaux chantiers (Maisons de Quartier). Ce développement passe également par le démarchage de clients externes potentiels et la réponse à des appels d'offre dans le cadre de marchés publics. Dans ce cadre, le marché concernant le nettoyage du marché matinal situé à Quai des Usines 23-23 a été attribué en septembre 2019 au CPAS de la Ville de Bruxelles pour les 5 prochaines années. L'équipe de Relocto-Mabru va donc pouvoir poursuivre son activité jusqu'en septembre 2024. Un investissement important dans le parc de machines de nettoyage de voirie devra être réalisé afin de garantir le respect du cahier des charges et la qualité du travail sur ce site.

L'activité du projet nettoyage PC a pu répondre à la demande de partenaires tels que Job Office et Renobru et assure également le nettoyage de l'ensemble du parc informatique des services du CPAS.

En 2020, les actions suivantes seront menées :

- Implémenter la nouvelle l'ordonnance du 23 juillet 2018 relative à l'agrément et au soutien des entreprises sociales et ses deux arrêtés d'exécution du 20 décembre 2018 et de 6 mai 2019. Dans ce cadre, toute une série de nouvelles obligations devront être respectées notamment en matière de participation des travailleurs et de rédaction d'un programme d'insertion.

En septembre 2019, une demande a été introduite auprès des instances régionales afin d'obtenir, pour l'ensemble des activités d'économie sociale du CPAS, un agrément en tant qu'Initiative publique d'économie sociale (catégorie 1). Début 2020, une demande de mandatement et de compensation devra également être introduite afin de maintenir au CPAS le bénéfice des postes d'emplois d'insertion au subsidie majoré dans le cadre de l'économie sociale.

- Renforcer les activités en place et examiner les possibilités de décentralisation des activités de Cyclup à d'autres quartiers.
- Développement du projet de récupération d'appareils électroménagers dans le cadre du contrat de quartier durable Marolles, avec l'engagement d'un formateur, l'aménagement d'un local qui servira d'atelier et de magasin, l'investissement dans l'outillage de réparation et l'engagement de trois agents sous contrat d'insertion.
- Prospection de nouveaux clients pour les équipes d'entretien, le lavage de vitres et l'équipe d'entretien d'espaces verts.
- Projet parc Bruyn : Dans un 1er temps, Ecoflore installera un compost à Bruyn Ouest d'une superficie de 200m² afin de décomposer les déchets verts du site Bruyn uniquement d'un volume de +/- 5.500 Kg par an. C'est un projet évolutif et qui sera évalué après 6 mois d'utilisation avec toutes les parties prenantes.
Ecoflore initiera également les habitants de Bruyn à la gestion et culture de potagers en collaboration avec les Maisons de Quartier.

VII. L'Usine du Linge

L'Usine du Linge gère une blanchisserie hospitalière depuis des décennies. Ses principales activités sont la location et l'entretien du linge de literie, opératoire, vêtements de travail ainsi que l'entretien du linge de pensionnaires des homes. Sa clientèle se compose d'hôpitaux, de cliniques, de maisons de repos et d'une série de clients divers. L'Usine est certifiée ISO 9001 depuis 2000 et a obtenu en 2019 année le renouvellement de la certification ISO 9001 version 2015, et a également obtenu en 2017 la certification ISO 14001 (gestion des aspects environnementaux). Ainsi, l'Usine du Linge poursuit un objectif permanent de qualité et d'hygiène, dans le cadre du développement durable.

Les dernières années de l'usine ont été marquées par les évènements suivants :

- 2007 : modernisation de la buanderie ;
- 2011 : construction d'un pavillon pour traiter le linge résident ;
- 2012 : rénovation du magasin de stockage des articles neufs et acquisition d'un logiciel de gestion ;
- 2017 : accord sur un plan de remplacement des machines de plusieurs secteurs ;
- 2018-2019: réalisation et exécution du plan d'améliorations.

Ces modernisations devaient permettre à l'usine un accroissement de ses activités de services.

D'un point de vue commercial

Sur la 2eme partie de l'année 2018 et sur l'année 2019, le chiffre d'affaires a augmenté de +/-6%, en partie dû au changement d'organisation en interne. Le plan d'investissement est en phase de réalisation et sera terminé durant le premier semestre 2020. Il est prévu d'installer un nouveau tunnel de lavage, une nouvelle ligne de calandres et un nouveau tunnel de finition. Ces 3 importants investissements donneront un gage supplémentaire pour répondre à toutes les opportunités qui s'offriront à l'usine pour accroître le chiffre d'affaires tout en respectant les coûts réels.

Evolution du chiffre d'affaires des 5 dernières années :

<i>Clients Int-Ext</i>	<i>Cluster</i>	<i>CUMUL REEL 2018</i>	<i>CUMUL REEL 2017</i>	<i>CUMUL REEL 2016</i>	<i>CUMUL REEL 2015</i>	<i>CUMUL REEL 2014</i>
		<i>decembre</i>	<i>0,60%</i>	<i>1,68%</i>	<i>-0,68%</i>	<i>4,22%</i>
	TOTAUX :	7.061.694	6.769.275	6.728.753	6.617.595	6.662.917
Externe	10 - IRIS	3.941.940	3.909.365	3.870.561	3.842.850	3.894.899
Interne	21 - CPAS B - HOP+HOME	656.411	641.615	616.756	608.554	614.247
Interne	30 - CPAS B - DIVERS	18.135	16.592	24.513	23.560	10.450
Externe	41 - Ville BXL + LCB	191.816	185.813	185.191	171.994	158.946
Externe	40 - Extérieur	2.253.391	2.015.891	2.031.732	1.970.637	1.984.375
	<i>Total facturé / jour</i>	<i>28.023</i>	<i>26.862</i>	<i>26.491</i>	<i>26.157</i>	<i>26.652</i>
	<i>Jours</i>	<i>252</i>	<i>252</i>	<i>254</i>	<i>253</i>	<i>250</i>
	<u>Part du revenu</u>					
Externe	10 - IRIS	<i>55,8%</i>	<i>57,8%</i>	<i>57,5%</i>	<i>58,1%</i>	<i>58,5%</i>
Interne	21 - CPAS B - HOP+HOME	<i>9,3%</i>	<i>9,5%</i>	<i>9,2%</i>	<i>9,2%</i>	<i>9,2%</i>
Interne	30 - CPAS B - DIVERS	<i>0,3%</i>	<i>0,2%</i>	<i>0,4%</i>	<i>0,4%</i>	<i>0,2%</i>
Externe	41 - Ville BXL + LCB	<i>2,7%</i>	<i>2,7%</i>	<i>2,8%</i>	<i>2,6%</i>	<i>2,4%</i>
Externe	40 - Extérieur	<i>31,9%</i>	<i>29,8%</i>	<i>30,2%</i>	<i>29,8%</i>	<i>29,8%</i>

Malgré la concurrence importante sur le marché de la blanchisserie, l'usine conserve sa part de marché en actant une croissance de 4,3%.

Au niveau de la production

Les activités actuelles sont :

- Location et entretien de linge plat et assimilé (literie, hôtellerie, ...).
- Location et entretien de linge opératoire.
- Location et entretien de vêtements de travail hospitalier et assimilé.
- Location et entretien de moppes de nettoyage.
- Entretien de linge de résidents et assimilé.
- Gestion de lingerie chez le client.

Le développement de la production reste principalement orienté sur la polyvalence des équipes permettant d'être en adéquation avec les demandes de notre clientèle, la formation du personnel par l'élaboration de procédures de travail (rôles-tâches, sécurité, hygiène) et de modes opératoires.

L'usine reste axée sur l'amélioration des postes de travail afin de diminuer la pénibilité pour le personnel tout en restant attentif sur l'amélioration de la productivité.

Evolution de la production moyenne par mois 2017 – 2019 :

		LAVAGE	CALANDRAGE	FINITION (hors tables)	
		Total KG	Total	Steam	Autres
	Nb de jours	KG	Nb de pièces	Nb de pièces	Nb de pièces
Moy. Mensuelle de l'année 2019	21	345.391	363.260	140.212	299.603
Par jour =>		16.447	17.298	6.677	14.267
Par sem =>		82.236	86.491	33.384	71.334
Moy. Mensuelle de l'année 2018	22	344.580	345.675	146.646	327.732
Par jour =>		15.663	15.713	6.666	14.897
Par sem =>		78.314	78.563	33.329	74.485
Moy. Mensuelle de l'année 2017	21	328.908	323.372	135.624	332.226
Par jour =>		15.662	15.399	6.458	15.820
Par sem =>		78.311	76.993	32.291	79.101
Ecart 2019 vs 2018 sur quantité produites par mois		811	17.585	-6.434	-28.129
		0,2%	5,4%	-4,7%	-8,5%
Ecart 2019 vs 2018 sur moyenne par jour		784	1.586	11	-630
		5,0%	10,1%	0,2%	-4,2%

Notons l'accroissement des volumes traités en 2019 par rapport à 2018, notamment aux départements lavage et calandres.

D'un point de vue service au client

En 2017 et 2018, l'usine a mis en place une cellule logistique reprenant toutes les activités en contact avec la clientèle, partant de la saisie de la commande client, l'expédition, le transport et le cas échéant la gestion de la lingerie du client. Le but de cette organisation est d'améliorer la qualité du service rendu par l'Usine, d'améliorer sa réactivité.

En 2019, le département logistique est pleinement actif. L'usine a mis en place une application pour la gestion des « anomalies » clientèle, ayant pour but de réduire le temps de réponse aux clients et de constituer une base de travail permettant de définir des axes d'améliorations.

D'un point de vue informatique

Le logiciel LAVINPRO, acquis en 2012, va devenir le logiciel de référence en y intégrant le secteur résidents. L'année 2020 verra l'implémentation du système de contrôle des puces UHF du linge plat.

Comme acteur de l'économie sociale

Il y a lieu de mettre en avant, la mission d'insertion professionnelle réalisée par l'Usine du Linge, qui emploie quotidiennement 53 personnes sous contrat en application de l'art 60§7 dans ses différents départements.

L'usine est reconnue comme initiative d'économie sociale par le SPP Intégration Sociale, mais devra en 2020 également obtenir le renouvellement de son agrément et un mandatement par la Région afin de pouvoir continuer à bénéficier de postes d'emplois d'insertion au subside majoré dans le cadre de l'économie sociale.

Outre l'encadrement assuré quotidiennement par les chefs d'équipe, un formateur assure l'accueil, la formation et le coaching spécifique des travailleurs.

4. DEPARTEMENT FORMATION

La majorité des activités du Département Formation continuera de se situer dans l'axe de la préformation, en tant que préalable à une insertion socioprofessionnelle, pour la majorité du public, mais également en tant qu'activité sociale pour un nombre de personnes, plus âgées en vue de leur intégration sociale dans la société.

En effet, le public suivi au Département Formation a généralement peu d'expérience professionnelle, a souvent peu de qualifications en raison d'un passif de décrochage scolaire notamment pour les plus jeunes, manque de maîtrise d'une de nos langues nationales, présente des difficultés pour réaliser son projet professionnel et rencontre des difficultés récurrentes lors des entretiens de sélection. Des programmes de formation et d'accompagnement individuel ont été développés afin de lever ces obstacles et ce en travaillant en amont de la mise à l'emploi.

Il y a lieu également de déployer et d'axer les actions sur une offre de formations visant à réduire la fracture sociale, à accroître l'employabilité des chercheurs d'emploi bruxellois, à soutenir et renforcer l'acquisition de compétences des personnes sous contrat art.60§7 dans leur processus d'insertion professionnelle et contribuer au développement de la formation continue des personnes chargées de l'encadrement des personnes sous contrat art.60§7. Certaines personnes rencontrent également des difficultés pour s'intégrer dans le milieu du travail et n'adoptent pas les comportements attendus par les employeurs et partenaires, ce qui mène parfois à un échec.

Ces différents constats amèneront le CPAS à développer ses activités et à créer des programmes de formation, des ateliers qui répondent à la fois aux besoins du public et aussi aux exigences du monde professionnel tant en amont de la mise à l'emploi que durant le contrat de travail art.60§7.

Travailler en amont de la mise à l'emploi et renforcer les compétences des personnes sous contrat art.60§7 sont devenus les deux axes prioritaires du Département Formation.

La formation dans l'optique d'une insertion durable est primordiale. C'est pourquoi, nous continuerons de proposer un parcours de formation permettant à chacun de mettre en place un projet adapté en fonction de ses aptitudes, de ses acquis et de ses souhaits.

I. Perspectives 2020

Suite aux constats énoncés ci-dessus, le Département Formation poursuivra ses actions et étendra son offre de formations collectives pour renforcer les compétences des ayants droit, en amont de la mise à l'emploi et durant le contrat de travail art.60§7.

1. Actions au niveau du suivi individuel

- Améliorer l'orientation et la qualité de l'accompagnement et la guidance des usagers afin d'augmenter les taux de réussite et de présence en formation.
- Mise en place d'un outil pour les Référents Formations en vue d'optimiser les méthodes et outils pour accompagner les bénéficiaires dans leur parcours d'insertion (concept de pilotage de parcours).

- Continuer d’approfondir la connaissance du réseau de formation bruxellois, en invitant des organismes de formation à présenter leurs activités, en s’informant dans les salons consacrés à la formation.
- Etendre les collaborations avec les organismes de formation et plus particulièrement avec Bruxelles Formation afin d’orienter adéquatement les ayants droit.

2. Actions de préformation pour le public jeune 18 – 30 ans

- Poursuivre le projet « Odyssée » : l’objectif du projet est de proposer à des jeunes de moins de 30 ans sans CESS, d’acquérir des aptitudes via une préformation permettant une orientation débouchant soit sur l’inscription dans une formation qualifiante soit une mise à l’emploi. Pour ce faire, le Département Formation (expertise en matière de formation) et Département Emploi et Economie Sociale (expertise dans le processus de la mise à l’emploi et recherche de partenaire) combinent leurs atouts en vue de développer une démarche collective dont le but est de proposer une offre d’accompagnement individuel-formation.
- Poursuivre les « Ateliers Pédagogiques Personnalisés » (APP) : ce projet propose à des jeunes de moins de 25 ans, une démarche pédagogique novatrice, permettant l’accès aux savoirs de base à tout public adulte sorti du système scolaire. L’activité pédagogique de l’APP est organisée autour d’un centre de ressources pédagogiques, conçu et animé par une équipe pédagogique. Il permet aux personnes d’accéder, avec la médiation du formateur, aux contenus nécessaires à l’atteinte des objectifs prévus dans le contrat individuel de formation. Soit des perspectives d’apprentissages alternatifs qui visent une (reprise en) formation qualifiante, voire le certificat d’enseignement secondaire supérieur et, à terme, la réinsertion dans le marché du travail. La démarche garantit le développement de l’autonomie des apprentissages et s’inscrit dans une optique citoyenne et d’éducation permanente.

3. Actions de préformation en amont de la mise à l’emploi

- Poursuivre les cours d’alphabétisation intensifs à raison de 21 heures par semaine. En fonction de leur niveau, les personnes reçoivent tout d’abord les bases nécessaires à la maîtrise de l’oral. Elles peuvent bénéficier ensuite d’un apprentissage de matières relevant de la vie en société en Belgique (citoyenneté et institutions belges, prévention au surendettement, logement, enseignement, culture, santé, ...)
- Poursuivre le projet « Coup de Pouce » : ce projet axe son intervention sur un accompagnement collectif via des ateliers qui visent à renforcer la confiance en soi, l’estime de soi, le sentiment d’utilité, le lien social pour des personnes qui ont connu des échecs répétés en entretien d’embauche et/ou qui ont eu dans leur parcours des difficultés sociales, professionnelle, scolaire...
- Poursuite de la formation « Work Attitude » : certaines attitudes et comportements sont indispensables lorsqu’on recherche un emploi. Comment adopter une attitude positive ? Comment adopter un comportement professionnel ? Bon nombre d’employeurs/partenaires considère qu’une attitude professionnelle est plus importante que les aptitudes techniques qui elles peuvent s’acquérir durant le contrat de travail. Avoir une attitude positive (esprit d’équipe, respect, communiquer efficacement,...) est nécessaire pour être capable d’obtenir un emploi et surtout le conserver. Les ateliers

« Work Attitude » proposés permettent ainsi d'identifier les comportements attendus par l'employeur et travailler sur des situations concrètes.

- Poursuite de formations courtes dans le domaine de la construction en collaboration avec Bruxelles Formation. Les programmes de formations permettront aux personnes peu qualifiées d'acquérir les prérequis de base en vue d'accéder plus rapidement à l'emploi.
- Mise en place de module informatique pour lutter contre la fracture numérique.

4. Actions de formations pour les personnes sous contrat art.60§7

- Poursuivre et intensifier des cours de français en interne pour les personnes sous contrat art.60§7 qui disposent déjà d'une base mais qui doivent parfaire leur connaissance du français, ce qui permettra de ne pas encore plus ralentir leur processus d'insertion professionnelle.
- Poursuivre la formation des nouveaux engagés dans le cadre d'un contrat en application de l'article 60§7 (Information sur le contrat de travail, sécurité au travail, prévention au surendettement , formation « manutention des charges »).
- Développement de formations continues en accordant une attention particulière aux descriptifs de fonction.
- Mise en place d'une formation « employé administratif » en collaboration avec Bruxelles Formation.

5. Actions de communication et collaboration avec les départements

- Création d'outils visant à donner de la visibilité aux différents projets réalisés et actions menées par le Département Formation: brochures, dépliants, évaluation des résultats... .
- Informer et sensibiliser les partenaires de mise à l'emploi dans le cadre de l'article 60§7 qui accueillent un grand nombre de personnes engagées dans ces contrats afin de les convaincre de l'importance de la formation continuée en cours de contrat, indispensable pour mener une recherche active d'emploi sur le marché du travail.
- Création d'un catalogue de formation à destination des services et partenaires externes.
- Développer des synergies avec les centre de formation et co construire des méthodes de travail et des actions communes en vue d'améliorer le suivi du public.
- Promouvoir et étendre la transversalité entre les différents services et optimiser le partage de l'information entre les différents acteurs de terrain.
- Renforcer les synergies avec le Département Emploi.

5. DEPARTEMENT DES ETABLISSEMENTS ET SOINS MEDICAUX (POUR PERSONNES AGÉES, PERSONNES HANDICAPÉES, DES JEUNES ET DES ENFANTS) - DESM :

Les activités du Département Etablissements et Soins Médicaux (DESM) concernent principalement trois catégories de personnes : les seniors, les personnes handicapées et les enfants et jeunes. Le DESM se subdivise en quatre grands secteurs :

- les établissements pour seniors,
- les établissements et services pour personnes handicapées mentales adultes,
- les établissements et services pour jeunes et enfants,
- le soutien à domicile et l'accompagnement des seniors.

La Direction générale veille à l'élaboration des objectifs généraux communs aux établissements et services du département et assure leur gestion globale afin de garantir la supervision, la coordination et le soutien des diverses actions menées en faveur des personnes accompagnées.

a. Activité

- Suivi de l'activité des différents établissements et services via la mise en place d'indicateurs de gestion, l'organisation de rencontres régulières avec les directions d'établissement, etc.
- Participation à la définition de l'approche stratégique en matière d'accompagnement à domicile, et pilotage de la mise en œuvre des orientations Ville/CPAS.

b. Service au résident, animations et partenariats

- Pilotage global du projet de traduction du projet de vie institutionnel des MRS en projets de vie propres à chacune des maisons.
- En collaboration avec Les Cuisines Bruxelloises, démarrage et pilotage du projet de transition du système de livraison de repas hospitalier sur plateaux vers un système de livraison des repas en vrac.
- Activation et pilotage de groupes de travail en vue de renforcer la transversalité entre maisons en matière d'accompagnement et de soins (ex: possibilité d'organisation de consultations spécialisées dans les établissements, collaboration avec les médecins, etc.)
- Pérennisation de l'accueil d'étudiants dans le cadre des stages civiques en collaboration avec la Ville de Bruxelles.

c. Personnel et organisation du travail

- Suivi du plan d'action global lié à la réorganisation des équipes d'hôtellerie dans toutes les maisons de repos.
- Activation de réunions de coordination axées métier : entre coordinateurs paramédicaux, personnes de référence pour la démence, responsables des équipes d'hôtellerie, etc.
- Mise en place, via l'infirmière coordinatrice accompagnatrice, d'une politique d'accueil des nouveaux engagés pour le personnel de soins (dans un 1^{er} temps).
- Organisation d'(in)formations courtes dans les établissements (« Les midis du nursing »).
- Activation et pilotage de groupes de travail en vue de renforcer la transversalité entre maisons (ex : processus de facturation).

d. Travaux et infrastructure

- Suivi global des travaux de restructuration des maisons de repos en collaboration avec la direction du Département des Travaux.
- Implication dans le projet New Pacheco et dans le projet d'ouverture d'une 6^{ème} maison de repos.

I. LES ETABLISSEMENTS POUR SENIORS

1. MAISON HEYSEL

a. Activité

- Capacité de 131 lits.
- Taux occupation moyen 2019 : 91,08 % (occupation moyenne : 121,9 résidents).
- Augmentation de l'agrément de 131 lits vers 148 lits en février 2020.
- Taux occupation moyen projeté 2020 (avec augmentation de l'agrément à 148 lits en février 2020) : 91,55% (occupation moyenne prévue de 135,5).

b. Services au résident, animations et partenariats

- Déploiement de la couverture Wifi au niveau de l'ensemble de l'établissement.
- Accueil des étudiants en blocus dans les locaux de l'établissement.
- Accueil de jeunes dans le cadre des prestations d'intérêt général.
- Plan d'action en vue de diminuer les chutes à l'unité hirondelle.

c. Personnel et organisation du travail

- Poursuite du coaching de l'équipe de l'unité de vie spécialisée « Perruche » pour personnes âgées présentant une Maladie d'Alzheimer ou maladie apparentée (MAMA).
- Développement d'un module de formation interne pour le personnel : « dans la peau du résident » basé sur un simulateur des symptômes du vieillissement.
- Réorganisation des unités de vie (passage de 3 unités à 4 unités).
- Changement des uniformes du personnel dans un style moins « hospitalier ».
- Engagement d'un psychologue pour une meilleure prise en charge pluridisciplinaire des résidents, particulièrement pour les familles des résidents « coma ».
- Passage du mode de distribution du repas d'une partie des résidents du système plateau vers le système en vrac.

d. Travaux et infrastructure

- Réouverture d'une aile rénovée pour résidents MR (« Rossignol » - 18 chambres individuelles).
- Réaménagement du jardin de l'établissement.
- Rénovation du bâtiment existant : mise en conformité aux normes Cocom.
- Remplacement du double ascenseur existant.
- Remplacement de l'éclairage de l'établissement en vue d'économies d'énergie.
- Renouvellement de l'ensemble de la signalétique de l'établissement en vue d'une meilleure orientation des résidents et une plus grande attractivité de l'établissement.
- Rénovation du desk d'accueil en vue d'une plus grande convivialité de l'accueil et d'une meilleure sécurisation des accès au bâtiment.
- Agrandissement via une véranda du restaurant du rez-de-chaussée en vue d'y accueillir 18 résidents supplémentaires.

2. AUX URSULINES

a. Activité

- Augmentation de la capacité de 131 à 168 lits à partir du 1^{er} janvier 2020.
- Augmentation progressive des lits occupés en cours d'année : passage de 131 lits occupés (janvier 2020) à 144 lits occupés (décembre 2020).
- Nombre lits occupés budgétés : 137,5 lits.
- Taux occupation budgété: 81,85%.

b. Services au résident, animations et partenariats

- Création de 3 coins de restauration aux étages.
- Réaménagement du jardin, de ses accès et de différentes zones en fonction des demandes des habitants/résidents et des partenaires partageant le site.
- Reprise (suite à la fin des travaux) de l'organisation des grands événements au sein de l'établissement tels que la fête de quartier, les concerts (organisés au sein de la chapelle),...
- Implication des familles et développement du volontariat dans la vie quotidienne de l'établissement.
- Développement des partenariats intergénérationnels durables sur le site des Ursulines. D'une part avec la crèche et d'autre part avec la Rose des Vents (partenariat commencé en 2019).
- Poursuite et développement des partenariats externes : les Musées des Beaux Arts, La Monnaie, CC Les Brigittines, OC De Markten, les écoles du quartier, Frikshaw, Recyclart, ...

c. Personnel et organisation du travail

- Passage du mode de distribution du repas d'une partie des résidents du système plateau vers le système en vrac.
- Intégration des nouvelles zones de vie dans l'organisation du travail.

d. Travaux et infrastructure

- Poursuite et finalisation des travaux de rénovation et de mise en conformité aux normes Cocom démarrés en 2014.
- Réaménagement du jardin et du « Café Ernest », cafétéria situé dans le cœur du jardin.
- Relooking de la zone Impérial (15 chambres), en les uniformisant avec les nouvelles chambres.
- Création de 4 espaces de détente au milieu de la zone des résidents MRS.
- Création et installation d'une cuisine de finition dans le bâtiment.
- Installation du système IPTV dans 90 chambres.
- Ouverture de la nouvelle cafétéria pour accueillir les résidents et leurs familles.

3. RESIDENCE SAINTE-GERTRUDE

a. Activité

- Nombre lits occupables : 163,8
- Nombre lits occupés budgétés : 149,3
- Taux occupation budgété: 91,10%

b. Personnel et organisation du travail

- Engagement d'un(e) psychologue et d'un éducateur spécialisé dans l'animation.
- Recrutement de deux référent(e)s hôtellerie.
- Structuration du pôle administratif.
- Intensification des formations axées sur la communication et la psychogériatrie à l'attention de l'ensemble du personnel.
- Passage d'un uniforme « hospitalier » à un uniforme « civil ».
- Déploiement de la technologie permettant l'utilisation des dects pour les appels infirmiers, alertes incendies et alertes intrusions.

c. Travaux et infrastructure

- Poursuite des travaux de rénovation et de mise en conformité aux normes COCOM. Rénovation des chambres communes avec création d'une salle de douche ; création de chambres individuelles avec salle de douche. Rénovation du restaurant et de la cafétéria au 1er étage. Agrandissement et réaménagement des salons communs des 2ème et 3ème étages. Création d'un « cyber local » pour les résidents. La capacité d'accueil de la Résidence connaîtra des fluctuations entre 150 à 160 dans le courant de l'année 2020.
- Poursuite du remplacement des châssis de l'établissement.
- Relance de l'étude en vue de l'instauration de cuisines de finition ainsi que de l'agrandissement et le réaménagement des salles à manger des 2ème et 3ème étages pour des repas pris dans un environnement plus convivial et serein.

d. Services au résident, animations et partenariats

- Relooking de la communication externe de la maison (logo, site web, brochures d'information,...).
- Développement de micro-projets par, pour et avec les résidents.
- Création de nouveaux partenariats et volontariats avec des prestataires externes en collaboration participative avec les résidents.
- Développement d'un accompagnement psychologique et/ou psychiatrique pour certains résidents via des partenariats avec des prestataires de soins du quartier et via la mise en place de formations axées sur les troubles psycho-gériatriques chez les personnes âgées.
- Poursuite de l'étude en vue d'un passage progressif d'un mode de distribution des repas sur plateau individualisés, vers un système de vrac avec portionnement et finition des assiettes localement.

4. MAISON VESALE

a. Activité

- Nombre lits occupables: 128
- Nombre lits occupés budgétés : 119
- Taux occupation budgété: 93,06%

En 2020, afin de porter l'établissement à sa capacité totale d'hébergement de 128 lits, les 13 lits non exploités feront l'objet d'une dernière demande d'agrément.

b. Travaux et infrastructure

L'optimisation de la gestion de la température interne sera poursuivie avec la collaboration du GTE et du Département des Travaux afin d'affiner les bonnes pratiques par le personnel et les ajustements techniques pertinents.

c. Personnel et organisation du travail

- Dans le cadre de la collaboration avec Senior Montessori (2018-2022), au-delà du cycle de formation en cours, un cycle complémentaire pour des « parrains-marraines » est en cours d'implémentation afin de pérenniser la démarche auprès des nouveaux collaborateurs. Ces guides commenceront leurs missions d'accompagnement dans le courant 2020.
- Riche de son partenariat privilégié avec le CHU St-Pierre (site César de Paepe), la Maison Vesale poursuivra le développement de ses liens avec le pôle gériatrique et la polyclinique (ex : expertises en soins de plaies et soins escarres, dépistages stomatologiques en interne, consultations ORL intra-muros, réflexions autour de la maladie d'Alzheimer ou apparentée, formations,...).

d. Services à l'habitant, animations et partenariats

- En 2019, suite à un appel à projet à la Fondation Roi Baudoin, cinq membres volontaires du personnel ont été formés à la thérapie canine. Dans cette optique, en 2020, la Maison Vesale accueillera un chien formé afin de développer une approche spécifique auprès des habitants sensibles à cette forme de thérapie.
- La Maison Vesale souhaite procéder à la validation de son système d'autocontrôle de la distribution des repas. Après un audit favorable, un certificat est délivré par l'AFSCA qui se porte garant pour la sécurité alimentaire, l'hygiène et la traçabilité des repas. Il s'agira d'un gage de qualité et de communication pour la Maison.
- Développement du bénévolat avec la collaboration de la Croix-Rouge autour de plusieurs activités occupationnelles individuelles et collectives.
- Collaboration avec la « La fleur de papier doré » dans le cadre d'activités de réminiscence.

5. RESIDENCE LES EGLANTINES

a. Activité

- Nombre lits occupables: 180
- Nombre lits occupés budgétés : 175
- Taux occupation budgété: 97,22%

b. Travaux et infrastructure

- Aménagement d'un local disponible en bistro de style « vintage ».
- Placement de tentures occultantes dans les chambres des résidents.
- Refonte de la signalisation intérieure et extérieure de l'établissement (nouveau logo).
- Aménagement du local réminiscence.
- Aménagement du jardin par la réalisation d'espaces conviviaux (parfums, exotisme...) et achat de tables de pique-niques.

c. Personnel et organisation du travail

- Plan d'action autour des résultats de l'enquête de satisfaction.
- Implémentation du projet de vie retravaillé auprès des équipes.
- Sensibilisation à l'ensemble du personnel aux soins anticipés.
- Réflexion autour d'un projet d'organisation transversale.
- Optimalisation de l'approche gériatrique globale et de l'usage du logiciel Care+.

d. Services au résident, animations et partenariat

- Partenariat avec la Croix-Rouge et Handicap International (bénévolat).
- Partenariats divers dans le cadre de projets avec le quartier.
- Lancement des rencontres de tennis de table ouverte aux résidents-personnel et habitants du quartier.
- Voyage de 4 jours avec les résidents en partenariat avec la Maison Heysel.

II. LES ETABLISSEMENTS ET SERVICES POUR JEUNES ET ENFANTS

1. Généralités

Le Home Juliette Herman regroupe 2 services reconnus par le Ministre de l'aide à la jeunesse de la Communauté Française :

1/ Le SRG (Service Résidentiel Général) – Home Juliette Herman prenant en charge l'hébergement de 60 jeunes de 0 à 18 ans dans 5 groupes de vie :

- Bambi : 10 enfants de 0 à 6 ans
- Gémini : 12 enfants de 6 à 18 ans
- Béguinage : 15 enfants de 6 à 18 ans
- Hulderghem : 8 enfants de 6 à 18 ans
- Rose des Vents: 15 jeunes de 15 à 18 ans

2/ Le SA (Service d'Accompagnement) - Intersection prenant en charge le suivi de 25 situations de jeunes dans leur milieu familial.

Ces 2 services travaillent sous mandat du tribunal de l'aide à la jeunesse ou du service d'aide à la jeunesse.

2. SA Intersection

Entre 2015 et 2018, le SAIE Intersection est passé de 15 à 25 situations agréées, et subventionnées conformément à l'Arrêté du Gouvernement de la Communauté Française. Le nouveau Décret Code de l'Aide à la Jeunesse ne reconnaît l'agrément que des « missions principales », alors que le service gérait auparavant également des situations « post-IPPJ » et « Relance ».

Cette forte augmentation et ce changement de qualification des places a eu des conséquences importantes en matière d'encadrement en personnel, de mode d'intervention et d'organisation du travail. L'augmentation du nombre d'intervenants psychosociaux au sein de l'équipe a mis en évidence une saturation des espaces de travail. L'année 2020 sera consacrée à stabiliser l'équipe et l'organisation du travail selon cette nouvelle configuration du SA. Elle sera également consacrée à la recherche d'espaces de travail plus adéquats à cette équipe.

3. SRG Home Juliette Herman

L'agrément du SRG est passé fin 2018 de 45 à 60 places d'hébergement avec l'ouverture d'un nouveau groupe de vie de 15 adolescents (de 15 à 18 ans) intitulé Rose des vents.

Ce nouveau groupe de vie a pour objectif de travailler le projet individuel de la mise en autonomie du jeune en proposant plusieurs outils d'hébergement sur un même site : la collectivité et la co-location. L'étape ultime étant la location d'un appartement en dehors de la structure. Ce nouveau groupe a pris place dans un bâtiment sur le site de la maison de repos des « Ursulines ».

2020 sera consacrée à la stabilisation de ce groupe de vie via la définition d'un cadre de travail et d'un projet pédagogique plus spécifique et étayé par la pratique de terrain mais aussi via la finalisation des travaux en ces lieux.

L'enjeu majeur de 2020 pour le SRG sera également, suite à cette augmentation de capacité, l'engagement d'un deuxième coordinateur pédagogique permettant de soutenir au quotidien les équipes dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation du projet pédagogique individuel de chaque jeune/enfant. Le suivi de 60 prises en charge étant impossible pour 1 seul coordinateur au vue de la charge de travail que cela représente.

De manière plus globale, les équipes du SRG travailleront en 2020 la réactualisation de leur projet pédagogique (projet pédagogique global, avec les spécificité de chaque groupe de vie).

Le CPAS examinera les possibilités de répondre à l'appel à projets pour remédier à la situation des enfants dits « parqués » (enfants hospitalisés pour lesquels aucune autre solution d'hébergement n'existe pour l'instant).

III. LES ETABLISSEMENTS ET SERVICES POUR PERSONNES HANDICAPEES

1. Occupation projetée

Nos différents services ont un taux d'occupation de 100% (ou plus). Seul dans le cas de Beïti, un vide locatif de 5 mois est prévu pour l'année 2020, en cas de départ d'un des habitants.

2. Travaux et infrastructure

- Rénovation de la terrasse et du Pavillon H du Centre Médori.
- Aménagement de la salle F de Beïti Eglantines pour le projet Peperkoek.
- Adaptation de l'accès à la terrasse de Beïti Médori aux PMR.
- Rénovation de la toiture au-dessus de la salle à manger (Centre de jour Delta).
- Isolation acoustique de la salle-à-manger (Centre de jour Delta).

3. Personnel et organisation du travail

- Organisation de formations pour le personnel :
 - Supervision pour l'équipe entretien et les équipes éducatives.
 - Sensibilisation à l'approche Montessori.
 - Formation sur le vieillissement de la personne handicapée et collaboration avec les maisons de repos.
- Engagement de personnel supplémentaire dans le cadre de l'augmentation d'agrément (Centre de jour Médori).
- Travail collectif sur l'accueil des nouveaux engagés (Centre de jour Delta).
- Participation au programme de formation par échange de travailleurs avec le secteur santé Mentale « Papillon ».
- Développement du travail par pôles transversaux (administratif et santé) et de la nouvelle arborescence informatique inter-services.
- Développement de la communication extérieure.

4. Service aux usagers, animation et partenariats

- Mise en place d'une activité de musicothérapie et d'une activité de poterie basées sur la psychomotricité (Centre de jour Delta).
- Mise en place d'une activité de préparation de produits « faits maisons » (Centre de jour Médori).
- Développement du programme d'activité transversal pour personnes vieillissantes.
- Exposition des œuvres des usagers au Musée d'art spontané ou à la Maison de la Création (Centre de jour Médori).
- Participation au festival « Outsider » avec la Maison de la Création et le Potelier.

IV. LE SOUTIEN A DOMICILE ET L'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES AGEES

1. Renforcer les collaborations et le réseau

La Région de Bruxelles-Capitale souhaite développer, au travers de projets pilotes, des modèles organisationnels au niveau des quartiers afin d'assurer l'aide et les soins nécessaires au maintien à domicile des personnes âgées. Les services d'aide et de soins à domicile continueront à participer notamment au projet « Quartiers Aide et Soins – Zoom Seniors » qui a été sélectionné par le Cocom en 2018 en vue de la mise en place d'un modèle intégré d'aide et de soins de proximité dans les quartiers de Saint-Gilles et du pentagone de Bruxelles (Anneessens, Stalingrad et Marolles).

2. Services d'aide aux familles

Avec son équipe d'aide-familiales, le service intervient au domicile du demandeur afin de favoriser le maintien et le retour à domicile, l'accompagnement et l'aide à la vie quotidienne des personnes isolées, âgées, handicapées, malades et des familles en difficulté.

On prévoit pour 2020 une tendance similaire à 2019 et 2018, à savoir environ 120 personnes aidées en routine. Le nombre d'usagers différents est par contre fortement variable en fonction du turnover (placement en MR/S, décès, déménagement, etc.) et difficilement prévisible. A titre d'illustration, alors que 156 personnes ont été aidées sur l'ensemble de l'année 2019, 140 personnes ont été aidées du 1^{er} janvier 2019 jusque fin août.

Le contingent d'heures octroyé par la COCOM pour 2018 à savoir 21.409 heures a légèrement été dépassé. Au total 21.886 heures ont été prestées réparties comme suit :

- 18.406 heures de prestations
- 556,5 heures de formation
- 1.587,5 heures de déplacement
- 1.336 heures de réunions

Pour 2019 et 2020, nous envisageons également un léger dépassement du contingent.

Une étude sera lancée quant à un transfert des activités et missions de l'ASBL Service d'aide aux Seniors bruxellois de la Ville de Bruxelles vers le CPAS en vue de créer un service unique d'aide à domicile.

3. Soins infirmiers à domicile

Le service de soins à domicile assure les soins infirmiers et psychosociaux aux patients qui lui sont orientés en vue de maintenir ou d'améliorer leur santé et leur bien-être, et de stimuler leur autonomie.

Au niveau de l'activité, 2020 poursuivra la tendance de 2019. De manière générale, 55 % des patients sont inscrits dans une maison médicale et il s'agit majoritairement des personnes âgées.

En 2020, le service poursuivra l'exploitation des différents possibilités offertes par le nouveau système informatisé du service, notamment en ce qui concerne le dossier individuel informatisé du patient. La formation continue (interne et externe) du personnel sera également réactivée.

4. Service d'aide et d'accompagnement aux personnes âgées

Les assistants sociaux du service assurent l'accompagnement des habitants de la Ville de Bruxelles qui résident dans une institution (maisons de repos, résidences-services, maisons de soins psychiatriques, initiatives d'habitation protégée, etc.) et qui sont dans l'incapacité de payer la totalité de leurs frais d'hébergement.

Le nombre de personnes aidées est estimé à 525 en 2020, dont 310 dans les établissements du CPAS de Bruxelles. Cela représente un chiffre quasi identique à 2019.

Environ 230 nouvelles demandes d'intervention dans les frais d'hébergement sont examinées chaque année par le service.

Les objectifs suivants restent d'actualité pour 2020 :

- l'optimisation de la collaboration avec les maisons de repos et de soins du CPAS en matière de récupération des arriérés des prestations sociales des résidents à charge de notre CPAS ;
- l'optimisation de la collaboration avec les autres maisons de repos et de soins en matière de procédures de facturation ;
- l'optimisation du traitement de toutes les factures moyennant un nouveau logiciel (Scanfact social) ;
- le service compte également poursuivre en 2020, les possibilités de consultation des dossiers individuels via le site web My Pension. Un accès en consultation des dossiers individuels par les professionnels existe actuellement déjà au niveau des dossiers traités par le SPF Sécurité Sociale DG Personnes handicapées.

Au sein du Service d'aide et d'accompagnement à la personne âgée se situe la cellule « My Handicap ». L'assistant social de cette cellule conseille et accompagne les habitants de la Ville de Bruxelles pour réaliser les démarches informatiques nécessaires en vue d'introduire leurs demandes d'interventions et d'avantages divers auprès du SPF Sécurité sociale DG Personnes handicapées. Ce service continuera à accompagner les personnes bruxelloises en perte d'autonomie (311 demandes d'accompagnement durant le premier semestre 2020).

Les objectifs poursuivis pour la cellule « My Handicap » pour 2020 :

- l'optimisation de la collaboration avec le SPF Sécurité Sociale ;
- la rencontre avec les maisons de quartiers et les antennes sociales pour (re)présenter la cellule.

6. DEPARTEMENT DES TRAVAUX

Depuis plus de 25 ans, le CPAS défend une politique immobilière forte visant tant des objectifs sociaux tels que l'accès à un logement décent pour tous, les urgences sociales, la réinsertion-socioprofessionnelle, que des objectifs urbanistiques – revitalisation urbaine, sauvegarde du patrimoine ou la lutte contre la gentrification des quartiers centraux, dans un cadre de développement durable.

Le CPAS s'est doté au fil des années des moyens nécessaires pour mener à bien sa politique immobilière.

Le patrimoine grandissant d'années en années, trois départements techniques oeuvrent aujourd'hui pour réaliser ces objectifs ambitieux : le département des Propriétés, le département Gestion Technique et Energie, et le département des Travaux.

Dans ce cadre, la mission du Département des Travaux, bureau d'études du CPAS de Bruxelles, consiste en la gestion des études et des travaux nécessaires à l'entretien (nécessitant des études), l'aménagement, la rénovation, la mise en conformité, la restructuration et la construction des immeubles du Patrimoine public et privé du CPAS de Bruxelles.

La taille actuelle du bureau d'études et l'expérience acquise au fil des années permettent au département des Travaux de mener à bien des projets immobiliers de toutes tailles, dans des contextes et des délais parfois très contraignants.

En fonction de la nature des études, de l'ampleur des travaux et de la simultanéité avec les autres projets, le département se profile soit comme maître de l'Ouvrage, soit assure le double rôle d'auteur de projet (architecture et techniques spéciales) et maître de l'ouvrage.

Le département des Travaux se charge d'organiser tous les marchés publics en lien avec sa mission.

La réalisation des projets immobiliers s'étend généralement sur plusieurs années, de sorte que chaque année voit la concrétisation de certains projets, la poursuite d'autres, ou le lancement de nouveaux projets pour lesquels une opportunité d'investissement s'est présentée (achat, valorisation de terrain, octroi d'un subside, etc).

Durant l'année 2020, le département des Travaux se chargera de la réalisation des opérations immobilières majeures suivantes :

I. Préambule – Utilisation rationnelle de l'énergie

Dans toutes les opérations menées, qu'elles concernent la patrimoine privé ou public, des chantiers de rénovation légère ou lourde, de construction, ou des aménagements de locaux, le département des Travaux porte une attention particulière aux performances énergétiques des bâtiments, en les poussant dans de nombreux cas au-delà des prescriptions légales. Certains chantiers visent uniquement l'amélioration des performances des bâtiments existants.

Ces améliorations sont généralement les suivantes :

- Amélioration de l'isolation des toitures.
- Isolation des façades par l'extérieur, ou dans certains cas, par l'intérieur.
- Remplacement de châssis anciens par des châssis double-vitrage performants.
- Suppression de ponts thermiques.
- Dispositifs permettant de lutter contre les surchauffes.
- Remplacement de chaudières, placement de régulation, de ventilation double-flux, placements de vannes thermostatiques,...
- Relighting.
- Dispositifs permettant la récupération et utilisation des eaux de pluie, et limitation de la consommation d'eau de ville.
- Recours à des sources d'énergie renouvelable telles que panneaux solaires photovoltaïques ou thermiques, cogénération, pompe à chaleur, etc.

Ces réflexions seront poursuivies en 2020, tout comme la recherche de sources de financement qui y sont liées (primes, subsides URE, recours à des tiers-investisseurs, etc).

1. Logements

Dans le cadre de l'ancienne législature, la Ville et le CPAS ont approuvé un nouveau plan pour l'édification de 850 nouveaux logements.

Dans le cadre de l'actuelle législature, un nouveau plan 750 logements conjoint Ville et CPAS a été approuvé.

Une fois de plus, la Ville et le CPAS ont voulu traduire une démarche volontaire dans une perspective de progrès collectif et négocié.

La « *Charte de qualité* » à laquelle les auteurs de projet sont tenus d'adhérer dans le cadre de la conception des futurs projets sera à nouveau revue dans le cadre de ce nouveau plan 750 logements, afin d'être plus ambitieuse au niveau énergétique et environnemental. **Cette charte définit des performances en matière de consommations énergétiques, de durabilité et de confort.**

Ces performances demandent évidemment au maître de l'ouvrage, malgré diverses primes obtenues, des investissements supplémentaires à la construction, qui profiteront ensuite de manière importante, tant aux occupants des logements dans leurs coûts énergétiques et leur confort de vie, qu'à la réduction des émissions des gaz à effet de serre. Elles nécessiteront cependant un écolage et une information continue des occupants quant au bon usage de leur logement en vue de garantir l'effet positif escompté.

Les bâtiments qui seront érigés dans le plan 850 logements, sur base de la charte qualité sont :

- **Boulevard E. Bockstael, 160 à 1020 Bruxelles.** Cette opération, reprise dans le Contrat de Quartier Durable « *Bockstael* », prévoit la construction de 16 logements (de 1 à 4 chambres, dont un appartement 1 chambre pour PMR).
- **Projet Tiss'Agés Rue Notre Seigneur à 1000 Bruxelles.** Cette opération, reprise dans le Contrat de Quartier Durable « *Jonction* », vise la construction de deux espaces de co-accueillant(e)s pour la petite enfance (volet Ville) ainsi qu'un habitat solidaire destiné à un public fragilisé (volet CPAS).

Les rénovations qui seront menées en tendant autant que possible vers les objectifs de la charte qualité sont :

- **Place Willems, 10-11-12 à 1020 Bruxelles :** rénovation lourde des maisons en vue de la création de 6 logements et un espace polyvalent au rez-de-chaussée, avec maintien de la servitude de passage vers la plaine de jeu exploitée par la Ville.
- Développement d'un projet intergénérationnel de logements dans le double quadrilatère de l'**Institut Pacheco**. La rénovation et la réhabilitation des bâtiments classés de l'ancien Institut Pacheco sera pensée dans une optique durable, en maintenant tout ce qui peut l'être, et en intervenant de façon ciblée sur l'enveloppe du bâtiment en vue d'en améliorer les performances énergétiques. Dans la mesure du possible, la charte de qualité sera suivie.

Dans le cadre du nouveau contrat de quartier durable « Marolles », les bâtiments suivants seront érigés suivant la charte de qualité:

- **Angle Abricotier / rue Haute :** un nouveau bâtiment qui sera développé en collaboration avec la Ville et qui comportera des logements assimilés à du social, un espace co-accueil, et des surfaces pour l'administration du CPAS.
- **Rue Haute 277 – 279 :** construction neuve visant la création de 4 logements de transit pour personnes sans-abri.

S'agissant de constructions neuves, ces bâtiments viseront donc le standard passif, voire des performances plus élevées.

Tandis que les projets suivants du contrat de quartier durable « Marolles », en rénovation, tendront autant que possible vers les objectifs de la charte de qualité :

- **Rue Haute 332 :** projet de création d'1 logement et 1 commerce.
- **Rue Haute 342 :** projet de création de 3 grands logements et 1 commerce.

Tous les nouveaux projets à mener dans le cadre du nouveau plan 750 logements seront conçus suivant une charte de qualité revue conjointement par la Ville et la CPAS, dont l'objectif est d'être plus ambitieuse au niveau environnemental et énergétique.

En effet, afin de répondre à l'urgence environnementale, le CPAS poursuivra son rôle précurseur dans ce plan par la création de **logements exemplaires au niveau environnemental, s'inscrivant pleinement dans les objectifs européens pour le climat et l'énergie.** Tous les bâtiments neufs seront au minimum passifs, voire zéro énergie

(limitation des besoins énergétiques et production de l'énergie nécessaire sur site) si l'étude technique et financière qui sera demandée aux bureaux d'études en démontre la faisabilité.

De plus, dans une logique **d'économie circulaire**, une attention particulière sera portée aux choix des matériaux (possibilité de déconstruction/démontage et réutilisation, réversibilité des assemblages, durée de vie du matériau choisi, bon bilan énergétique de ces matériaux) et à la gestion des déchets (limitation des déchets de construction sur site ; en cas de rénovation, réutilisation/valorisation des matériaux présents sur le site autant que possible).

Parallèlement à ces nouveaux projets, **l'année 2020 sera consacrée à l'amélioration des performances énergétiques de ses logements existants**. Outre l'aspect environnemental, ces mesures revêtent aussi pour le CPAS une dimension sociale dans la mesure où elles ont un impact direct sur les factures d'énergie qui pèsent dans le portefeuille des ménages. Ces travaux recouvriront toutes sortes d'aménagements : isolation des toitures et des façades, remplacement des châssis et des chaudières, nouvel éclairage économique, récupération des eaux de pluie, panneaux solaires photovoltaïques,...

2. Patrimoine public

De nombreux projets d'amélioration des performances du patrimoine public du CPAS ont été menés au cours de ces dernières années pour les établissements les plus consommateurs d'énergie.

Cette réflexion sera poursuivie en 2020 et étendue à l'ensemble du patrimoine public.

Ces travaux recouvriront toutes sortes d'aménagements : isolation des toitures et des façades, remplacement des châssis et des chaudières, nouvel éclairage économique, récupération des eaux de pluie. **Suite à l'établissement d'un cadastre des toitures, l'année 2020 verra le placement de panneaux solaires photovoltaïques sur de nombreux bâtiments occupés par les services du CPAS.**

Le bâtiment de l'administration générale – site rue Haute, fera quant à lui l'objet d'interventions importantes visant l'amélioration de ses performances énergétiques, et portant sur plusieurs volets :

- Isolation des toitures (les travaux ont été exécutés en 2019).
- Rénovation des façades et rénovation et/ou remplacement des châssis, dans le cadre du classement des façades.
- Rationalisation de la production de chauffage et rénovation complète des circuits de chauffage.
- Exploitation des surfaces de toiture pour la mise en place d'un parc photovoltaïque

3. APPEL U.R.E (Utilisation rationnelle de l'énergie), lancé par la Région en 2017, pour le Plan Triennal d'Investissement 2016-2018

Sept projets ont été déposés par le CPAS dans le cadre de l'appel URE 2017 lancé par la Région au bénéfice des Communes et CPAS. Six des sept projets déposés ont été retenus.

L'année 2020 verra la réalisation et finalisation des projets suivants :

Service du linge :

- Placement de panneaux solaires photovoltaïques et relighting, pour une dépense estimée de 695.750 €, qui sera couverte par un subside à concurrence de 576.000 € ;

Résidence Sainte Gertrude

- Remplacement des châssis en intérieur d'îlot, pour une dépense estimée à 513.672,29 €, qui sera entièrement couverte par le subside ;

Maison de repos Aux Ursulines

- Remplacement des châssis en façade arrière et pose de stores solaires, pour une dépense estimée à 280.559,74 €, qui sera entièrement couverte par le subside ;

Bâtiment de logements, sis Boulevard Maurice Lemonnier 105/107

Remplacement de châssis et pose d'un enduit sur isolant (dès l'obtention du permis d'urbanisme), pour une dépense estimée à 190.800 €, qui sera entièrement couverte par le subside ;

II. Patrimoine privé

1. Plan « 1000 logements neufs »

La Ville de Bruxelles et le CPAS ont programmé durant la législature 2007/2012, la construction de 1000 logements neufs dits « *moyens* » et destinés plus spécifiquement à la classe dite moyenne de la population.

Le CPAS a produit 474 logements dans le cadre de ce plan. En 2020, les travaux suivants viendront clôturer la réalisation du plan :

- Projet d'aménagement paysager des abords des sites Bruyn Ouest et Bruyn Nord

Le permis d'urbanisme a été introduit en mai 2017 à la Région. Le permis a été délivré en juillet 2018.

Le début des travaux ayant dû être reporté à l'été 2019, ils se termineront au printemps 2020.

2. Plan « 850 logements »

Dans le cadre de la législature 2013/2018, un nouveau plan pour l'édification de 850 nouveaux logements a été adopté par le CPAS et la Ville.

En séance du 18 septembre 2013, le Conseil de l'Action Sociale a approuvé une liste indicative des logements pouvant être réalisés par le CPAS dans le cadre de ce nouveau plan, pour un total de 235 logements.

Compte tenu de l'évolution de différents facteurs, ce sont **303 logements** qui seront finalement créés par le CPAS dans ce plan, dont 125 unités sont déjà réalisées sur le site de l'îlot Louvain et sur le site des Ursulines.

L'année 2020 verra la fin des travaux de quelques logements complémentaires, pour atteindre 46,5 % de réalisation du plan. Le plan sera réalisé à 100% début 2024 avec la finalisation du projet Pacheco (représentant à lui seul 48,5 % du plan).

Ce plan s'inscrit dans l'axe 1 – actions de terrain/social, du plan stratégique 2015-2019 du CPAS de Bruxelles, visant la création de logements.

Les projets suivants seront poursuivis en 2020 :

- **Place Willems, 10-11-12 à 1020 Bruxelles.**

Le projet consiste en la rénovation des maisons en vue de la création de 6 logements et un espace polyvalent au rez-de-chaussée, avec maintien de la servitude de passage vers la plaine de jeu exploitée par la Ville.

La demande de permis d'urbanisme a été déposée fin 2017.

L'année 2020 sera consacrée à la réalisation des travaux.

Nombre de logements : 6

- **Rue du Grand Hospice 7 (Institut Pacheco) à 1000 Bruxelles.**

Développement d'un projet intergénérationnel de logements dans le double quadrilatère de l'institut Pacheco. Voir point 5.

Nombre de logements : 147

- **Boulevard E. Bockstael, 160 à 1020 Bruxelles.**

Cette opération, reprise dans le Contrat de Quartier Durable « *Bockstael* », prévoit la construction de 16 logements (de 1 à 4 chambres, dont un appartement 1 chambre pour PMR).

Suite à un accord entre la CPAS et la Ville, les travaux de modification des locaux situés en fond de parcelle et appartenant à la Ville seront réalisés par le CPAS. Ces travaux visent la réalisation d'un passage public vers le futur parc L28.

Le permis d'urbanisme pour le bâtiment de logements a été délivré le 12 avril 2018. Le permis d'urbanisme pour la modification du bâtiment arrière a été délivré en 2019.

Le chantier a démarré en septembre 2018 et suite à des circonstances imprévisibles a dû être suspendu pour reprendre en janvier 2019.

L'année 2020 verra la fin des travaux.

Nombre de logements : 16

- **Projet Tiss'Agés Rue Notre Seigneur à 1000 Bruxelles.**

Le CPAS a été sollicité par la Ville dans le cadre d'un projet de construction neuve pour héberger deux espaces de co-accueillant(e)s pour la petite enfance (volet Ville) ainsi qu'un habitat solidaire destiné à un public fragilisé (volet CPAS).

Ce projet s'inscrit dans le cadre du périmètre du nouveau Contrat de Quartier Durable « *Jonction* ».

Le CPAS assurera le pilotage des 2 volets du projet et la maîtrise d'ouvrage.

Le volet petite enfance sera géré à terme par la Ville.

Le permis d'urbanisme est attendu durant le troisième trimestre 2018.

Les travaux ont débuté fin 2019

L'année 2020 sera consacrée à la construction du bâtiment, dont le CPAS assume la maîtrise d'ouvrage.

Nombre de logements : 5 logements

- **Rue Van Der Weyden à 1000 Bruxelles :**

Ce projet est étudié par le département des Travaux.
Création de logements en lieu et place des services SAPAH/SAD/SAF du CPAS qui ont été déplacés sur le site Pacheco.

L'année 2020 sera consacrée à l'établissement de l'étude, du dossier de demande de permis, et à la préparation des travaux.

Nombre de logements : 4 logements

3. Nouveau plan « 750 » logements

Dans le cadre de la présente législature, un nouveau plan logements a été approuvé par la Ville et le CPAS de Bruxelles.

Au travers de ce nouveau plan logement, le CPAS se concentrera en priorité sur son public cible et développera des logements adaptés aux besoins de ce dernier.

Dans ce nouveau plan, les **solutions structurelles et la vision à long terme** aux solutions d'urgence sont privilégiées, avec pour objectif de sortir durablement les personnes de la rue ou éviter que des personnes en situation d'urgence ne s'y retrouvent. L'ouverture de nouveaux **logements de transit** (s'ajoutant aux 64 existants) permettra de pouvoir davantage répondre aux situations de pauvreté extrême afin de réintégrer durablement les publics concernés, parmi lesquels les femmes sont de plus en plus et largement représentées et constituent un public particulièrement vulnérable, n'osant bien souvent pas se rendre dans les centres mixtes.

En effet, les **femmes**, plus durement touchées encore par la précarité et les inégalités font l'objet d'une attention renforcée. Aujourd'hui, plus de la moitié des bénéficiaires d'un revenu d'intégration sont des femmes. De plus en plus de femmes se retrouvent seules à devoir assumer les charges du ménage. De plus en plus de femmes se retrouvent à vivre dans la rue, d'autant plus vulnérables. C'est pourquoi l'accent sera mis dans ce plan d'une part sur les **logements communautaires pour familles monoparentales**. D'autre part, ce plan prévoit la réalisation de **logements pour les familles nombreuses** (3 chambres et plus) qui peinent à trouver un foyer adapté à leurs besoins, paient bien souvent des loyers trop onéreux ou vivent dans les logements trop exigus. Une part des logements de transit sera également réservée aux femmes.

Rompre l'isolement social dans lequel sont bien souvent plongées les personnes en situation précaire, notamment les personnes âgées, figurera également parmi les objectifs de ce plan. A cet égard, des projets visant de nouvelles formes d'habitats partagés seront proposés, autour de nouveaux programmes : **logements intergénérationnels ou communautaires** favorisant la cohésion sociale, caractérisés par le partage d'espaces communs et l'autogestion et permettant par une rationalisation des coûts, un meilleur accès au logement et une mixité des publics. L'un des objectifs de ces types d'habitat est de maintenir en autonomie de vie le plus longtemps possible **les personnes âgées**.

La précarité des jeunes poursuivant des études supérieures, en nombre croissant, est aussi de plus en plus préoccupante. Le CPAS, au travers de sa cellule étudiants, est venu en aide en 2018 à près de 2.000 jeunes. Les plus isolés peinent à couvrir leurs dépenses chaque mois (études, loyers, courses, mobilité, enfants dans certains cas...). Ces difficultés entravent la réussite scolaire et pénalisent encore davantage ces jeunes précarisés dont l'émancipation sociale dépend pourtant en grande partie de l'obtention d'un diplôme. C'est pourquoi, ce plan propose la création de logements **réservés aux étudiants**.

L'implication du CPAS dans les contrats de quartiers permet la réalisation de **logements assimilés à du social** destinés aux publics fragilisés.

L'accès des logements et des bâtiments aux personnes à mobilité réduite constituera un point d'attention renforcée. Encore trop de lieux sont aujourd'hui inadaptés et d'importants efforts doivent être entrepris à ce sujet. Dans le cadre de ce nouveau plan, le CPAS réservera des logements adaptés aux personnes se déplaçant en chaise roulante dans les rez-de-chaussée des nouveaux bâtiments. Les logements pour personnes âgées seront quant à eux adaptés à cet usage. De plus, le CPAS a pour objectif dans les bâtiments en construction neuve, de rendre certains logements accessibles ou adaptables pour les personnes se déplaçant en chaise roulante.

Afin de permettre l'accès à la propriété à un public disposant de revenus moyens, ce nouveau plan prévoit également de développer des **logements acquisitifs moyens**.

Afin de continuer à répondre à la pénurie de logements qui touche également d'autres couches de la population, le plan prévoit également la réalisation de **logements moyens locatifs**.

Ce nouveau plan met l'accent sur **la mixité sociale et fonctionnelle** au sein même des logements.

Enfin, ce nouveau plan logements prévoit également la construction **d'espaces commerciaux** favorisant le commerce de proximité, assurant le mix commercial dans les quartiers et visant à soutenir des petites entreprises. Le plan prévoit également des infrastructures collectives du type co-accueil, antenne sociale... afin de remplir les missions du CPAS. Ces espaces participent à la redynamisation des quartiers et assurent la proximité des services.

Les projets suivants seront développés par le CPAS au cours de la période 2019 -2024 :

Le nouveau plan proposé représente **18 projets et vise la création de 296 entités de logements** réparties comme suit :

- **27 logements assimilés à du social**, à savoir qu'il sera fait application des grilles de loyers AIS fixées par la Région, dont 11 logements de 4 chambres et 4 logements 3 chambres.
- **30 logements à loyer encadré pour personnes âgées**. Ces logements sont principalement des logements 1 chambre réservés pour les personnes de plus de 60 ans.
- **26 logements de transit**. Ces logements sont destinés à un public en situation passagère d'urgence sociale. La durée de l'occupation est limitée dans le temps.
- **15 logements pour étudiants**.
- **25 logements en habitat groupé communautaire pour familles monoparentales**. Il s'agit d'une nouveauté pour le CPAS. L'objectif est de développer des structures

- d'habitation regroupant deux entités privatives de 2 ou 3 chambres et salle d'eau, autour de lieux de vie communs (séjour et cuisine).
- **20 logements en habitat groupé communautaire pour personnes âgées**, également une nouveauté pour le CPAS de Bruxelles. L'objectif est de développer des structures d'habitation regroupant plusieurs entités privatives de 1 chambre, chacune équipée d'une kitchenette et salle d'eau, autour de lieux de vie communs (séjour et cuisine).
- **50 logements moyens locatifs**. Les loyers de ces logements sont de l'ordre de 15% inférieurs aux prix pratiqués par le secteur privé.
- **75 logements moyens acquisitifs**, en partenariat public-public. L'accès à ces logements est réservé à un public disposant de revenus dont le maximum est fixé (cfr. conditions Citydev).
- **28 emplacements pour caravanes résidentielles**.

L'année 2020 verra la réalisation des projets suivants :

- Rénovation de l'immeuble sis **rue Haute, 332** à 1000 Bruxelles, en 1 logement 3 chambres et 1 commerce.
Ce projet est intégré au programme du contrat de quartier durable « Marolles ».

L'année 2020 sera consacrée au suivi et finalisation des travaux.

- Rénovation de l'immeuble sis **rue Haute, 342** à 1000 Bruxelles. Ce projet est intégré dans le programme du contrat de quartier durable « Marolles ».

Le projet porte sur la création de 3 logements 4 chambres et d'un équipement/commerce, en lien avec le projet de récupération et valorisation des électroménagers qui sera développé par le département emploi du CPAS de Bruxelles. L'appel à candidats pour la mission d'auteur de projet a été lancé en 2019.

L'année 2020 sera consacrée à la désignation de l'auteur de projet, à l'établissement de l'avant-projet et du dossier de demande de permis d'urbanisme. Ce projet est mené en collaboration avec le bMa.

- **Quai au Foin 1 à 5 :**
Le projet consiste en la rénovation de 2 immeubles en vue de créer 4 logements et 2 commerces.
L'appel à candidats pour la mission d'auteur de projet a été lancé en 2019.

L'année 2020 sera consacrée à la désignation de l'auteur de projet, à l'établissement de l'avant-projet et du dossier de demande de permis d'urbanisme.

- **Angle rue Haute/Abricotier :**
Ce vaste projet prendra place à l'angle des rues Haute et de l'Abricotier. Il permettra de refermer de façon qualitative le front bâti – zone aujourd'hui occupée par des espaces de parking, tout en maintenant l'accès aux urgences du CHU Saint-Pierre. Cet aspect est une donnée technique essentielle du projet car tout le chantier de construction devra se dérouler en maintenant opérationnel l'accès des ambulances.
Ce bâtiment accueillera une programmation mixte qui répondra à plusieurs besoins : la création de 15 logements assimilés à du social (application des grilles AIS), dont 8 très grands logements (4 chambres), la création d'une structure pour l'accueil des jeunes enfants, une surface commerciale ou équipement permettant d'animer le rez-de-

chaussée sur les rues Haute et Abricotier, ainsi que des surfaces complémentaires de bureaux pour les services du CPAS.

Les logements et la structure d'accueil sont réalisés dans le cadre du contrat de quartier Marolles.

L'appel à candidats pour la mission d'auteur de projet a été lancé en 2019.

L'année 2020 sera consacrée à la désignation de l'auteur de projet, à l'établissement de l'avant-projet et du dossier de demande de permis d'urbanisme.

- **Rue Marie-Christine 232 :**

Ce projet est réalisé en partenariat avec RENOBRU, dans le cadre de la Politique de la Ville par le développement des quartiers. Il vise la création de 4 logements de transit et de 2 commerces dans un bâtiment appartenant au CPAS de Bruxelles..

Dans le cadre de cette collaboration, les travaux de rénovation intérieure et de façade sont confiés à RENOBRU, tandis que les services du CPAS se chargent de la réalisation des travaux de structure et de l'enveloppe, ainsi que des démarches administratives.

L'année 2020 sera consacrée à l'achèvement des travaux.

- **Rue Haute 277-279 :**

Ce projet est intégré au programme du contrat de quartier durable « Marolles ». Il vise la création de 4 logements de transit pour le CPAS de Bruxelles et de 5 logements moyens pour la Ville de Bruxelles. La régie foncière de la Ville assure la maîtrise d'ouvrage de l'ensemble du projet.

L'appel à candidats pour la mission d'auteur de projet a été lancé en 2019.

L'année 2020 sera consacrée à la désignation de l'auteur de projet, à l'établissement de l'avant-projet et du dossier de demande de permis d'urbanisme.

Le CPAS accompagne la régie dans ces différentes étapes.

Parallèlement, les nouveaux projets suivants seront lancés en 2020 :

- **Avenue Ernest Masoin :** création de 10 logements de transit et d'une antenne sociale.
- **Allée des Moutons :** création de 10 logements pour personnes âgées et de 10 logements pour familles monoparentales, sous forme d'habitats groupés.
- **Chaussée de Haecht :** création de 10 logements pour personnes âgées et de 5 logements pour familles monoparentales, sous forme d'habitats groupés.
- **Boulevard de Waterloo 135 :** création de 3 logements et commerces.
- **Rue du Poinçon :** création de 15 logements pour personnes âgées et de 15 logements pour étudiants.
- **Avenue du Parc Royal :** création de 3 logements de transit.
- **Rue de Heembeek :** création de 15 logements pour personnes âgées, de 10 logements pour familles monoparentales sous forme d'habitats groupés et de 5 logements de transit.
- **Rue de l'Osier Fleuri/Paroisse :** création de 75 logements moyens acquisitifs.

L'année 2020 sera consacrée à la finalisation de la programmation, à la désignation des candidats pour la mission d'auteur de projet, et le cas échéant à la désignation de l'auteur de projet.

4. Rénovations et gros entretiens d'immeubles du Patrimoine Privé

Durant l'année 2020, tous les logements libérés seront, en fonction de leur état, soit remis à neuf par la Régie d'Insertion soit, pour des travaux plus conséquents, par les entreprises désignées au terme d'accords-cadre. Les études et le suivi des travaux de ces rénovations sont réalisés par le Département des Travaux.

A ces interventions viendront s'ajouter tous les travaux d'entretien, de rénovation des façades et toitures (isolation, réparations, peintures, etc), de remplacement de châssis vétustes par des châssis double vitrage, de remplacement des chaufferies, etc des immeubles du CPAS, par nos entreprises désignées.

Les études et le suivi de ces travaux sont réalisés par le Département des Travaux.

Le CPAS poursuivra et renforcera durant cette année 2020 la rénovation énergétique de son patrimoine afin d'en améliorer les performances.

Ces projets seront menés en interne par le département des travaux.

5. Rénovation/restauration et restructuration de l'Institut Pacheco

Dans le cadre de la reconversion du site Pacheco, le CPAS de Bruxelles développe un projet intergénérationnel comprenant des logements destinés aux familles (71) et une résidence-services (52 flats) couplée avec des logements pour étudiants/stagiaires (24 flats) dans les domaines de l'aide à la personne et des soins de santé.

Ce projet s'inscrit dans l'axe 1 – actions de terrain/social et dans l'axe 2 – actions de terrain/seniors du plan stratégique 2015-2019 du CPAS de Bruxelles, visant la création de logement et le développement de l'offre d'hébergement pour seniors.

Le projet sera axé sur la mixité sociale et le développement d'une dynamique intergénérationnelle et de services.

Le démarrage de ces travaux, dont la durée est estimée à 3 ans, est prévu pour début 2021.

Les années 2018 et 2019 ont été consacrées à l'établissement des dossiers de demande d'avis de principe auprès de la Commission Royale des Monuments et Sites, et du dossier de demande de permis d'urbanisme. La demande de permis unique pourra être introduite auprès de la Région au début de l'année 2020.

L'année 2020 sera également consacrée à l'établissement du dossier d'adjudication et à la mise en concurrence du marché de travaux.

En lien avec ce projet de rénovation, une étude de valorisation du foncier du côté Est du site sera lancée début 2020. Dans ce cadre, les travaux de dépollution de cette zone seront menés.

6. Château d'eau et centrale électrique

Le CPAS de Bruxelles a fait l'acquisition du château d'eau et de la centrale électrique mitoyens au bâtiment BYRRH, témoins du patrimoine industriel de la Région de Bruxelles-Capitale.

Ces bâtiments seront entièrement rénovés et viendront compléter les surfaces du pôle d'entreprises « Be-Here ».

Ces bâtiments constituent notamment une belle opportunité d'ouverture publique du projet vers le site en développement de Tour et Taxis.

En juillet 2018, le Conseil de l'Action Sociale a décidé de demander le classement du bâtiment. Suite aux premiers contacts avec la Région, la procédure sera menée en 2020.

L'année 2020 sera également consacrée à la détermination du programme et à l'appel aux candidats pour la mission d'auteur de projet, étapes qui seront menées en collaboration avec le bMa.

7. Restructuration de l'îlot BORDET

Le déménagement des activités du site de Bordet vers leur nouvelle implantation (prévu en 2022) permettra d'envisager une nouvelle affectation du site (bâtiment moderniste Brunfaut-Jasinski et bâtiments situés le long du boulevard de petite ceinture).

Le site représente un potentiel de +/- 30.000 m², qui seront affectés selon un programme à déterminer.

L'année 2020 sera consacrée au lancement d'une étude urbanistique et financière visant à orienter le CPAS dans la détermination du programme, à la détermination du montage financier et juridique de cette opération, et au lancement des premiers marchés d'études préalables.

8. Habitat modulaire – développement d'un projet-pilote

Les nouvelles technologies de construction modulaires (containers, bois CLT) offrent des possibilités de production de logements qui permettraient de répondre à des besoins urgents de logements pour plusieurs types de publics fragilisés (transit, étudiants, demandeurs d'asiles,...).

L'analyse des possibilités pratiques et économiques de ces modes de production a été entamée en 2017 par le Département des Travaux.

Ce projet s'inscrit dans l'axe 1 – actions de terrain/social du plan stratégique 2015-2019 du CPAS de Bruxelles, visant le développement de divers types d'habitat.

L'année 2020 sera consacrée à la prospection en vue de définir l'implantation adéquate pour ce type de projet, aux contacts avec les instances régionales, et à l'établissement du cahier des charges pour la conception et/ou la fourniture de ces modules.

III. PATRIMOINE PUBLIC

1. Projets de restructuration et de mise en conformité des établissements pour personnes âgées à l'échéance 2018

En vue de la mise en conformité aux normes prescrites par l'arrêté royal du 7 juin 2009 pour l'agrément spécial comme maison de repos et de soins et par les Arrêtés du Collège Réuni du 3 décembre 2009 et du 8 septembre 2011, fixant les normes d'agrément auxquelles doivent répondre les établissements d'accueil et d'hébergement des personnes âgées, dont l'échéance est fixée au 1er janvier 2015, le Conseil de l'Action Sociale a marqué son accord sur différents projets de travaux. Les projets suivants seront poursuivis en 2019 :

a. Aux Ursulines

Cet établissement dispose d'une capacité de 155 lits de maisons de repos et de maisons de repos et de soins (MR/MRS), dont 92 ont fait l'objet de travaux de rénovation lourde en 3 phases successives, de 1999 à 2005. La rénovation du solde des bâtiments, divisée en 4 phases, permettra d'atteindre une capacité totale de 166 lits. La rénovation a porté également sur la création sur le même site d'une crèche de 24 lits et de 8 service-flats destinés à des personnes âgées autonomes ; projets tous deux réceptionnés courant 2017.

Les travaux ont débuté en septembre 2014 et prendront fin au début de l'année 2020.

Ce projet s'inscrit dans l'axe 2 – actions de terrain/seniors du plan stratégique 2015-2019 du CPAS de Bruxelles, visant la mise en conformité du réseau MR/S.

b. Résidence Sainte-Gertrude

Cet établissement dispose d'une capacité actuelle de 168 lits MR/MRS. L'étude a été menée en interne au Département des Travaux en vue de sa rénovation et sa mise en conformité pour maintenir une capacité après rénovation de 168 lits MR/MRS, tout en adaptant les anciennes chambres à trois lits en chambres à 2 lits.

Les travaux ont débuté à l'été 2017. Les travaux ont dû être statés courant 2018 suite à la découverte d'amiante dans les gaines techniques. Les travaux de désamiantage ont été exécutés de mai à décembre 2018. Les travaux de rénovation ont pu reprendre après cette date.

L'année 2020 sera consacrée à la poursuite et fin des travaux de rénovation des unités existantes.

Ce projet s'inscrit dans l'axe 2 – actions de terrain/seniors du plan stratégique 2015-2019 du CPAS de Bruxelles, visant la mise en conformité du réseau MR/S.

2. Bâtiments de l'administration et établissements

a. Département de l'Action Sociale

Future antenne Masoin

Le CPAS ambitionne de réaliser sur le site, rassemblant les parcelles et immeubles situés 95, 97, 99 et 101 avenue Masoin, une antenne sociale et des logements de transit dans le cadre du nouveau plan 750 logements.

Ce projet comportera un bâtiment en rénovation et une construction neuve.

Ce projet sera lancé fin de l'année 2019. L'année 2020 sera consacrée à la finalisation de la programmation, à la procédure de désignation de l'auteur de projet, et au démarrage de l'avant-projet .

Relocalisation de l'antenne Versailles

L'Antenne Sociale Versailles est actuellement située avenue de Versailles 144 à 1120 Bruxelles dans un bâtiment n'appartenant pas au CPAS de Bruxelles.

Actuellement, l'immeuble n'est plus adapté et il y a un manque d'espaces pour les 22 accueillants.

En outre, le bâtiment n'est plus adapté non plus pour les usagers.

Une prospection a été réalisée pour trouver un autre immeuble qui serait plus adapté aux besoins du personnel et des usagers de l'antenne. L'ancien commissariat de NOH été détecté en tant qu'immeuble convenant aux divers besoins de relocalisation de l'antenne Versailles. En 2019, le CPAS a décidé d'en faire l'acquisition.

Malgré que le bâtiment soit toujours en très bon état grâce à sa construction robuste et durable, il doit être rénové dans son entièreté. En effet, la majorité des locaux a besoin d'un rafraîchissement.

Les travaux de rénovation seront réalisés par phases :

Dans un premier temps :

Il s'agira principalement d'un rafraîchissement pour la majorité des locaux ; avec quelques adaptations plus lourdes pour réaménager les sanitaires des deux niveaux afin de les faire mieux correspondre aux nouveaux besoins.

Dans un second temps :

Des travaux pourront être effectués ultérieurement pour rénover la zone des garages, vaste espace de 60m², ce en vue d'agrandir l'école des devoir, l'antenne ou les deux, selon les besoins.

Amélioration des performances énergétiques :

Plusieurs travaux d'amélioration peuvent être prévus soit en même temps que le chantier initial, soit à réaliser ultérieurement :

- Rénovation et isolation de la toiture.
- Installation de panneaux.
- Remplacement des châssis.

L'étude de ce projet sera entamée courant de l'année 2020. Les études seront menées en interne au département des Travaux.

b. Rénovation des façades avant et arrière des bâtiments de l'Administration centrale du CPAS de la Ville de Bruxelles sis aux n°s 296-298 rue Haute à 1000 Bruxelles

La façade rue Haute de l'Administration nécessite des travaux d'entretien et surtout le remplacement des châssis, dont certains sont encore équipés de simple vitrage et présentent des défauts de fermeture et d'étanchéité.

Sur base de l'étude préalable de faisabilité reçue du bureau d'études ARTER, le Conseil de l'Action Sociale a décidé courant 2017 de prévoir les travaux de restauration visant à la remise en valeur de ce patrimoine. Parallèlement, une demande de classement de cet ensemble a été introduite auprès de la Région courant 2018.

L'année 2018 et 2019 ont été consacrées à l'établissement du dossier de demande de classement et à la procédure de désignation de l'auteur de projet. L'avant-projet sera finalisé pour fin 2019.

L'année 2020 sera consacrée à l'établissement de la demande de permis d'urbanisme et du dossier d'adjudication.

c. Nouveau bâtiment pour l'Administration centrale et le département des Travaux

Après l'abandon en 2012 du projet très coûteux de logements et bureaux, le CPAS projette de réaliser sur cette parcelle un bâtiment de bureaux comportant notamment 2 à 3 niveaux de bureaux destinés à différents services du CPAS, dont deux plateaux de bureaux pour le département des Travaux (occupant à ce jour des surfaces en location dans un bâtiment de bureaux). Deux niveaux de parking en surface, une surface commerciale, et l'aménagement de l'entrée vers les urgences du CHU Saint-Pierre viendront compléter la programmation.

Le projet accueillera également des logements et un espace de co-accueil qui seront réalisés dans le cadre du nouveau contrat de quartier Marolles.

L'année 2020 sera consacrée à la désignation de l'auteur de projet, en collaboration avec le bMa, ainsi qu'à l'établissement de l'avant-projet et du dossier de demande de permis d'urbanisme.

d. Renouvellement de l'installation de chauffage du bâtiment de l'administration centrale

L'installation de chauffage de l'administration présente de nombreux signes de vétusté (fuites fréquentes au niveau des canalisations encastrées) et nécessite donc rénovation/remplacement. Dans ce cadre, l'individualisation de l'installation par rapport à la production située sur le site du CHU Saint-Pierre sera étudiée.

Dans le cadre de la Centrale d'achat de l'intercommunale Sibelga pour l'accompagnement des pouvoirs publics locaux et régionaux de la Région de Bruxelles-Capitale en vue de promouvoir les mesures d'efficacité énergétique, le bureau TEEN consulting a été désigné

pour accompagner le CPAS dans le projet de rénovation et de transformation de la production et du circuit de chauffage de l'administration centrale.

Sur base de l'étude faisabilité établie par le bureau de consultance, les grandes orientations ont été définies en 2018.

Un dossier de demande de subsides FEDER a été introduit en 2019, mais n'a pas été sélectionné. Le CPAS a néanmoins décidé de poursuivre cette étude.

L'année 2020 sera consacrée à l'établissement du dossier d'adjudication et à la procédure de désignation de l'entreprise de travaux.

e. **Création d'une nouvelle « maison de l'adolescent », boulevard Emile Bockstael 74-88 (MADO)**

Installée temporairement au 1^{er} étage, la maison de l'adolescent prendra définitivement place au rez-de-chaussée de l'immeuble situé à l'arrière des hangars bvd Emile Bockstael 74-88, et sera accessible via le porche du bâtiment de la Ville de BXL. Cette fonction viendra compléter l'ensemble des services publics qui seront offerts aux habitants au terme de la réalisation des travaux menés par la Ville en intérieur d'îlot (ludothèque, espaces sportifs, espace public, accès vers le parc L28, etc).

Les aménagements nécessaires pour accueillir ce projet seront conçus par le département des Travaux.

L'année 2020 sera consacrée à la réalisation des travaux, dès que le chantier de la Ville prendra fin.

f. **Rénovations et aménagements divers dans les établissements et locaux administratifs du CPAS.**

Liste des interventions (études et/ou travaux) prévues pour 2020. Toutes ces études sont menées en interne au département des Travaux :

Home Juliette Herman :

- Projet pour la rénovation du pavillon B.

Centre Medori :

- Rénovation du pavillon H.

Service du linge :

- Poursuite de la rénovation de la toiture et placement de panneaux solaires photovoltaïques, dans le cadre de l'appel URE.

Les Eglantines

- Projet d'aménagement du jardin et de la terrasse de l'unité Pétunia.

Sainte Gertrude

- Projet pour le réaménagement de l'accueil.
- Dans le cadre de l'appel URE (Utilisation Rationnelle de l'Energie), poursuite et fin des travaux de remplacement des menuiseries extérieures.

- Projet de modification du mode de distribution des repas, à étudier en collaboration avec la Direction de l'établissement, le DESM et les Cuisines Bruxelloises, sur base notamment de l'expérience pilote menée à Vésale.

Les Ursulines

- Projet de rénovation de la façade arrière – rue Accolay : poursuite et fin des travaux de remplacement des châssis dans le cadre de l'appel URE (Utilisation Rationnelle de l'Energie), peinture de la façade, etc.
- Projet d'aménagement du jardin intérieur.
- Projet de modification du mode de distribution des repas, à étudier en collaboration avec la Direction de l'établissement, le DESM et les Cuisines Bruxelloises, sur base notamment de l'expérience pilote menée à Vésale.
- Permis pour la pérennisation de l'accès de la Rose des Vents par la rue du Poinçon.

Centre de réadaptation Heysel-G. Brugmann

- Projet d'aménagement des terrasses de l'unité 1.
- Réaménagement de l'accueil,
- Projet de modification du mode de distribution des repas, à étudier en collaboration avec la Direction de l'établissement, le DESM et les Cuisines Bruxelloises, sur base notamment de l'expérience pilote menée à Vésale.

Antenne Artois

- Projet d'aménagement du grenier en vue de la création de bureaux supplémentaires, poursuite de l'étude en vue d'entamer les travaux dès obtention du permis d'urbanisme.

Antenne Moorslede

- Projet d'aménagement d'un local pour l'école des devoirs.

g. Amélioration de l'accessibilité PMR des bâtiments

L'année 2020 sera également consacrée à l'étude des aménagements nécessaires afin d'améliorer l'accessibilité des bâtiments publics du CPAS aux personnes à mobilité réduite.

3. Nouvelle maison de repos

Dans le cadre de l'axe 2 – actions de terrain/seniors du plan stratégique 2015-2019 du CPAS de Bruxelles, visant le développement de l'offre d'hébergement pour personnes âgées, le CPAS a prévu de réaliser une nouvelle maison de repos de +/-160 lits.

Le CPAS a reçu, mi-2017, la confirmation de l'inscription de ce projet au nouveau plan d'investissement de la COCOM.

L'année 2020 sera consacrée à la poursuite de l'identification d'une implantation et, le cas échéant, au lancement de la procédure de désignation d'un auteur de projet.

IV. PATRIMOINE PUBLIC ET PRIVE – MISES EN CONFORMITE

1. Mise en conformité des installations électriques du Patrimoine privé

La législation actuelle nous impose, conformément à l'article 271 du RGIE, le contrôle périodique tous les 25 ans, des installations électriques domestiques basse tension (5 ans pour les commerces et bureaux), réalisées ou renforcées à partir du 1er octobre 1981.

L'année 2020 sera consacrée au contrôle et mises en conformité éventuelles des logements réalisés à partir de 1995.

2. Sécurité des installations électriques sur les lieux de travail (A.R.4.12.2012)

En collaboration avec le GTE et le SIPP.

Suivi des installations et mises en conformité éventuelles sur base de l'AR du 4.12.2012.

3. Mise en conformité des ascenseurs

Le dernier arrêté du 10.12.2012, prévoit des échéances pour la mise en conformité des ascenseurs tant du patrimoine privé que public.

Les ascenseurs mis en service après le 01.04.1984, et entre le 01.01.1958 et 31.03.1984, ont tous été mis en conformité.

L'année 2020 sera consacrée aux travaux de mise en conformité des deux ascenseurs mis en service avant 1958.

7. DEPARTEMENT GESTION TECHNIQUE ET ENERGIE (GTE)

Le Département Gestion Technique & Energie (GTE) se compose des quatre services suivants :

- La Régie d'Insertion y compris le Dispatching Régie.
- Le service Aménagement d'Intérieur.
- Le service Maintenance & Energie.
- La Coordination Energie.

I. La Régie d'Insertion

La mission de la Régie d'Insertion est d'entretenir, de dépanner et de réaliser des travaux dans tous les bâtiments du patrimoine privé et public du CPAS de Bruxelles.

Les perspectives pour l'année 2020 :

- La Régie d'insertion participe à la **Remise en Etat Locatif (REL)** de plus de 100 logements par an. Des mesures spécifiques ont été prises pour réduire le chômage locatif en créant des processus plus rapides et plus efficaces en matière d'administration des dossiers de remise en état locatif. L'accroissement du parc immobilier du CPAS est tel que cette activité devra encore être développée.
- La Régie procède également au rafraichissement des chambres des maisons de repos du CPAS. Le service tente en permanence d'améliorer les délais d'intervention et réduire ainsi le nombre de lits inoccupés. Cette mesure permet aux maisons de repos de répondre aux nombreuses demandes des familles.
- L'accroissement important du parc de logements ces dernières années a engendré une augmentation significative du nombre de dépannages. Annuellement, le dispatching de la Régie enregistre plus de 10.000 demandes d'interventions. Afin de pouvoir répondre au mieux aux attentes des locataires et réduire les coûts des interventions prises en charge par le privé, la Régie prévoit le recrutement de plombiers et menuisiers qualifiés (profils difficiles à recruter).
- Une grande partie des logements étant située au nord de Bruxelles, une antenne de dépannage localisée sur le site du CHU Brugmann où se trouve la menuiserie de la Régie sera implémentée. Un menuisier, un plombier et un électricien devraient y être affectés dans le but de réduire sensiblement leurs déplacements et ainsi augmenter le nombre d'interventions.
- Des agents qualifiés continueront d'assurer le Dispatching technique aussi bien de jour comme de nuit (7j/7j et 24h/24h). Ce service permet aux locataires ainsi qu'aux différents établissements/départements de bénéficier d'une intervention technique rapide et efficace quelque soit le jour ou l'heure. Ce Single Point Of Contact (SPOC) permet également de garantir que les demandes techniques sont bien enregistrées dans une base de données unique.
- En 2020, l'outil de gestion des chantiers/dépannages « Gebat » devrait être abandonné au profit d'un autre logiciel. Ceci devrait permettre à la Régie de disposer d'un outil intégré adapté à ses besoins et dialoguant parfaitement avec les logiciels et WF déjà mis en place. Cet outil devrait permettre de gagner en efficacité,

d'améliorer la communication interdépartementale et surtout de répondre au mieux aux attentes des locataires.

- La Régie dispose d'un magasin (stock) dans lequel sont entreposés les matériaux utilisés couramment, le but étant d'améliorer le délai d'intervention de nos équipes. Depuis l'arrivée du nouveau WF pour la gestion de stock, les magasiniers travaillent activement à la modernisation des process et à la réorganisation du stock. Ils continueront dans cette voie en 2020.
- Pour permettre l'approvisionnement des chantiers et du magasin, le service renouvellera l'ensemble de ses marchés publics de fournitures (plomberie, peinture et revêtement de sol, électricité, serrurerie, quincaillerie, matériaux de construction,...). Un travail important de refaçonnage des inventaires sera réalisé en partenariat avec la SABH et RENOBRU (pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires du marché conjoint).

II. Le Service Aménagement d'Intérieur

Ce service est en charge de l'ensemble des projets d'aménagement d'intérieur. Il agence, transforme et équipe en mobilier les espaces intérieurs en partenariat avec les responsables de services, des établissements et le service des Travaux. Il agit en tant que conseiller technique et esthétique. Il réalise également les études pour la Régie d'Insertion.

Depuis 2018, ce service a repris la gestion des biens mobiliers surnuméraires, cassés ou obsolètes pour lesquels le réemploi ou le recyclage est systématiquement envisagé.

Les perspectives pour l'année 2020 :

- L'équipe poursuivra sa mission première à savoir la réalisation d'études d'aménagement et l'acquisition de mobilier afin d'équiper les différentes entités du patrimoine public. Comme à son habitude, elle en assurera le suivi en partenariat avec les directions de départements/des services.

A cette fin, le service renouvellera les 6 marchés publics relatifs à la fourniture de « Lits médicalisés et accessoires », de « mobilier de bureau », de « salon de collectivités », de « garde-robes », de « support de signalisation » et de « mobilier de jardin » qui prennent fin en 2020. Il assurera également la gestion administrative et technique des 6 autres marchés publics en cours actuellement.

Outre les achats de mobilier, le service Aménagement d'Intérieur assurera encore et toujours le suivi de projets plus globaux alliant interventions techniques réalisées par la Régie d'Insertion (travaux d'électricité, de menuiserie, de peinture,...) et aménagement des espaces.

Les projets plus conséquents d'ores et déjà envisagés pour 2020 sont la rénovation de l'accueil et des bureaux du rez-de-chaussée de la Maison Sociale rue Haute 296 (DAS), le rafraîchissement du couloir du 2^{ème} étage de l'Administration Générale, la rénovation des espaces occupés par le service juridique au 1^{er} étage de l'Administration Générale, l'aménagement du projet Perperkoek (Beiti), le réaménagement global du bâtiment occupé par le GTE et la création d'un nouveau bureau à l'antenne Miroir.

- La collaboration avec le Département des Travaux sera renforcée. En effet, de nombreux projets d'aménagement d'intérieur sont réalisés en partenariat avec ce département. Il s'agit notamment de projets liés à la mise en conformité des établissements de soins : aménagement des chambres, des espaces paramédicaux

(ergo, kiné, snoezelen,...), des cafétérias et des restaurants situés dans les 5 maisons de repos du CPAS , en cours depuis 2012 et en voie d'achèvement.

D'autres études seront également réalisées pour les aménagements de surfaces dans le patrimoine public : le hall d'entrée, la cage d'escalier et les caves de l'Administration générale, l'accueil des antennes sociales, ...

Une réunion de coordination est organisée mensuellement pour assurer un suivi efficace des projets, améliorer la communication et les échanges interdépartementaux.

- Mise en place des dossiers globaux « états des lieux » des antennes sociales en collaboration avec le service logistique du Département de l'Action Sociale et les chefs d'antenne : état des plans de sécurité, de la signalisation, des peintures, des potentiels postes de travail disponibles par rapport aux surfaces des bâtiments et au câblage informatique,
- Le service participera au pilotage du projet de réorganisation des surfaces de travail au sein du CPAS en étudiant les espaces de bureaux de demain (bureaux partagés, station debout, open space, salles de réunion partagées, coffee corner ...) en parallèle avec l'arrivée du télétravail.
- Pour garantir un service de qualité et des conseils avisés, les agents suivront une formation sur l'ergonomie spécifique des postes de travail organisée par le SIPP et la médecine du travail .Une attention toute particulière sera portée à cette problématique très souvent abordée lors des visites annuelles effectuées en présence du SIPP et de la médecine du travail. L'objectif du service est d'offrir des conditions de travail propices au bien-être et à la qualité de vie au travail des agents.
- Le bureau d'étude continuera d'assumer la gestion des suivis aux remarques établies lors des visites annuelles et continuera à se charger de la gestion du bâtiment de l'Administration Générale (gestion des budgets d'investissement, remise en état des couloirs et des surfaces de travail, valorisation des biens des archives situés dans les parties communes,...).
- Poursuite de la mise à jour de la signalisation directionnelle et informative dans l'ensemble du patrimoine public (études et commandes) : les antennes sociales, les surfaces administratives et les maisons de repos.
Ce travail sera réalisé en étroite collaboration avec le DCO dans le cadre de la mise en place de la nouvelle charte graphique.
- Enfin, depuis 2018, le service a pris en charge le contrôle des matières pour la partie mobilier et matériel divers. En 2020, nous souhaitons changer de trajectoire et l'axer beaucoup plus sur le développement durable grâce notamment au recrutement d'un expert en récupération et en réaffectation du mobilier.
Outre la gestion du stock de mobilier surnuméraire récupéré et réaffecté sur les projets gérés par le service, un des objectifs sera de faire évoluer « l'esprit recyclage » du mobilier au sein des différents départements/services en vue de rationaliser les achats et de réduire les dépenses. Il sera aussi amener à développer un réseau de partenaires externes dans le domaine du réemploi de mobilier.

III. Service maintenance et energie

La mission du service Maintenance & Energie est d'assurer la gestion et le suivi tant administratif que technique des contrats d'entretien, de contrôle et de dépannage de l'ensemble des installations techniques du patrimoine tant privé que public du CPAS de Bruxelles.

Le service est confronté depuis 2017 à un problème sérieux de personnel avec le départ successif de deux des trois ingénieurs qu'il compte et d'un technicien. Un premier appel à candidature pour un poste d'ingénieur industriel a été lancé en juin 2018 mais sans succès. Un nouvel appel à candidature a été lancé en août 2019 pour les trois postes vacants mais les résultats sont peu engageants. La priorité du service reste de remplir son cadre et d'en revoir l'organisation de manière à retrouver toute la dynamique dont il a besoin pour atteindre ses objectifs.

Les perspectives pour l'année 2020 :

- Comme à son habitude, le bureau d'études Maintenance & Energie mènera à bien les différents volets de sa mission qui sont :
 - o l'étude et la rédaction des cahiers des charges avec intégration systématique de clauses et d'objectifs de performances énergétiques ;
 - o la passation des marchés publics ;
 - o le suivi administratif des marchés ;
 - o le suivi et le contrôle sur le terrain du bon déroulement et de la bonne exécution des marchés ;
 - o l'assistance et l'expertise sur le terrain.

- Fin 2018, le service a été contraint de mettre un terme à la collaboration conclue avec la firme KONE pour la maintenance globale du parc d'ascenseurs du CPAS. La cascade prévue par cet accord-cadre a été activée et a mené à la désignation de la firme SCHINDLER.
Afin d'éviter que ne se reproduisent les situations rencontrées avec SCHINDLER entre 2007 et 2017, le service se charge de suivre de manière aussi serrée que possible la bonne exécution de cet accord-cadre.

- Deux nouveaux accords-cadres de services importants ont été adjugés respectivement en juin et en octobre 2019.
Le premier, prévu pour une durée de 4 ans, porte sur la maintenance globale des installations HVAC collectives du patrimoine de notre centre et a été attribué à la firme VMA-be.MAINTENANCE. Le cahier spécial des charges comprend plusieurs nouveautés développées pour permettre un meilleur suivi tant administratif et financier que technique des prestations.
Le second, prévu pour une durée de 10 ans, porte sur le contrôle technique des installations techniques du patrimoine et a été confié au bureau BTV. Le cahier spécial des charges reprend également plusieurs nouveautés visant d'une part à rendre plus efficace et plus simple le suivi des contrôles et d'autre part à permettre la mise en place et la consolidation d'un inventaire des contrôles réalisés et à réaliser.
Le service veillera à mettre dès le début de ces accords-cadres tous les moyens en œuvre pour exploiter et valoriser les dispositifs qui ont été prévus.

- Le service attend encore et toujours avec impatience l'outil de GMAO étudié conjointement avec le département des Propriétés et le Service informatique et méthodes pour réaliser un inventaire croisé patrimoine / installations techniques / contrats. Cet outil est essentiel pour pouvoir fiabiliser les actions du service et

garantir la sécurité de tous. Un gestionnaire technique d'un patrimoine tel que le nôtre se doit de disposer d'outils performants.

Dans l'attente de ce logiciel, nous continuerons de développer et mettre en œuvre des outils internes permettant d'améliorer le suivi et le contrôle administratif et financier des différents marchés gérés par le service.

1. La Coordination Energie

La mission de la cellule Coordination Energie consiste à assurer l'approvisionnement énergétique (gaz et électricité) des bâtiments du CPAS de Bruxelles et de ses partenaires, à assurer la gestion de l'outil de comptabilité énergétique mis en place pour certains bâtiments (DESM et prochainement les antennes sociales) et à mettre les données de consommation à la disposition de tout service qui en aurait l'usage pour un projet en lien avec l'amélioration de la performance énergétique.

Une nouvelle collaboratrice a été engagée en juin 2019 pour assister le responsable énergie et pour assurer la coordination des nombreux projets qui s'imposent à notre centre dont PLAGE 2019 (**P**lan **L**ocaux d'**A**ction pour la **G**estion **E**nergétique). L'arrivée de cette collaboratrice va permettre à la cellule Coordination Energie de disposer d'une première personne affectée à temps plein à la coordination énergétique au sein du CPAS..

Les perspectives pour l'année 2020 :

- Depuis le 1^{er} juin 2019, le CPAS de Bruxelles est soumis au projet **PLAGE 2019** mis en place par la Région bruxelloise pour tous les gestionnaires de grands patrimoines immobiliers bruxellois et visant à réduire de manière contrôlée les consommations énergétiques par la mise en œuvre de PLAGE.

PLAGE est un projet **obligatoire** dans le cadre duquel des objectifs de réduction de la consommation vont être fixés et imposés au CPAS. PLAGE est également un projet contraignant dans la mesure où les objectifs fixés doivent être atteints dans un délai de trois ans et que des sanctions sont prévues en cas d'insuccès.

Mais PLAGE 2019 est surtout une opportunité pour le CPAS de se doter d'un outil de comptabilité énergétique efficace et d'un outil de décision dont la mise en œuvre doit permettre au CPAS de contribuer efficacement à la réduction des émissions de GES conformément aux objectifs fixés par l'Europe.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PLAGE 2019, la cellule Coordination Energie assurera les fonctions suivantes :

- Prise en main de l'outil de comptabilité énergétique NRClickScan mis à disposition par la Région bruxelloise via SIBELGA/INTERFIN.
- Etablissement de l'inventaire du patrimoine du CPAS de Bruxelles et du cadastre énergétique de ce patrimoine. L'objectif global de réduction de la consommation qui sera fixé pour le premier cycle PLAGE du CPAS sera déterminé sur base de ces deux éléments.
- Suivi et défense de la gestion administrative du projet PLAGE 2019 auprès de la Région. En étroite concertation avec les services acteurs (Travaux, GTE et patrimoine) et les services gestionnaires (DAS, DESM, ...), identification des mesures/actions/investissements URE à prévoir pour atteindre les objectifs imposés par la Région.

Dans le cadre de son travail, plusieurs situations ont déjà été identifiées qui engendrent des gaspillages énergétiques. Ces situations sont immédiatement signalées aux services compétents pour suite utile.

- Parallèlement au projet PLAGE, la cellule Coordination Energie se chargera également de répondre à la nouvelle imposition en matière de **certification PEB pour les bâtiments publics d'une superficie de plus de 250m²**. Ce travail s'appuie en grande partie sur l'inventaire et le cadastre réalisés dans le cadre du PLAGE.
- La cellule Coordination Energie poursuivra enfin l'exercice de ses autres missions à savoir :
 - l'étude du placement de data-loggers permettant de suivre à distance et en continu l'évolution des données de consommation d'eau et de gaz (chauffage et eau chaude). L'installation en test d'un premier data-logger sur le compteur d'eau de la Résidence Sainte-Gertrude a permis de prouver le potentiel URE énorme de ces petits investissements.
 - le suivi des primes énergie ;
 - le suivi et la vente des certificats verts ;
 - le suivi technique de la centrale de marchés INTERFIN pour l'année 2020-2021 ;
 - le soutien logistique aux initiatives mises en place par la Cellule de Médiation de Dettes (DAS).

8. DÉPARTEMENT DES PROPRIÉTÉS (LA GESTION PATRIMONIALE DU CPAS DE LA VILLE DE BRUXELLES)

I. Les objectifs globaux

Le patrimoine du CPAS se compose :

- d'une part, de biens non-bâti (terrains), situés en Flandre, en Wallonie et à Bruxelles, et
- d'autre part, d'immeubles de logements, de bureaux et de commerces situés en grande majorité sur le territoire de la Ville de Bruxelles.

La gestion de ce patrimoine relève du Département des Propriétés et s'organise autour de deux pôles :

- Le patrimoine non-bâti :
Il représente plus de 2000 ha et fait l'objet de :
 - locations (environ 800 conventions de fermage et locations précaires, la gestion et la conclusion de contrats importants (baux emphytéotiques), de droits de chasse ou de pêche, d'antenne GSM, etc.), procédures de demandes de permis selon la réglementation de la Région où le bien se situe ou encore d'aménagement d'un terrain ayant fait l'objet d'un permis permettant sa valorisation (p.ex. travaux de voirie) ;
- Le patrimoine bâti :
Il se compose de 2.391 lots répartis de la manière suivante :
 - 1873 lots résidentiels
 - 185 lots Rénobru
 - 69 lots Transit
 - 42 lots insertion
 - 173 commerces
 - 49 bureaux.

La gestion du parc locatif doit notamment poursuivre des objectifs en matière de :

- Qualité : les locataires doivent pouvoir pleinement jouir de leur logement.
- Confort : le logement doit être adapté à la taille du ménage et offrir les techniques et équipements performants.
- Sécurité : les immeubles et leurs installations techniques doivent être sûrs.
- Efficacité : le parc doit générer des revenus locatifs et le vide locatif doit être le plus faible possible.
- Maîtrise des coûts : le prix de revient de construction, de rénovation ou de remise en état locatif doit assurer la rentabilité nécessaire du bien et par conséquent le paiement des loyers.
- Vocation sociale : les ménages doivent être accueillis selon leurs revenus, soit dans un logement dit 'subsidé' (40% du parc), soit dans un logement non conventionné, le plafonnement des revenus étant la condition déterminante.

Il s'agit sur le terrain de gérer de manière dynamique et humaine une demande importante de ménages ou de personnes isolées, rencontrant diverses difficultés sociales, familiales et/ou financières. L'équipe chargée des locations est à l'écoute des différents candidats locataires et tente de trouver les solutions adaptées à chacun, dans les limites du Règlement d'attribution.

II. Le patrimoine bâti

1. Les acquis de 2019 :

Après avoir adapté les modèles de baux (résidentiels et commerces) ainsi que le Règlement d'attribution des logements aux réglementations en vigueur, le Département a axé son travail sur le développement des pratiques de bonne gouvernance.

Des modifications ont ainsi été apportées au workflow des Candidats Locataires. Le but étant dans un premier temps de l'adapter au nouveau Règlement d'attribution mais en même temps de rendre le processus d'attribution aussi fluide que possible afin de limiter l'impact en matière de vide locatif.

Le Registre chronologique compte, fin 2019, près de 1750 candidats locataires en attente et le vide locatif avoisine les 5%.

Dans cette même optique, de nouvelles améliorations ont également été apportées au workflow Dispatching Travaux qui traite l'ensemble des plaintes techniques introduites par nos locataires.

Les modifications visaient à le rendre plus lisible et à rassembler dans une vue globale toutes les plaintes portant sur un même logement. L'objectif à terme étant de passer du curatif au préventif.

En matière de gestion locative, la volonté d'offrir un service de qualité aux locataires reste un défi majeur (transmission centralisée des informations entre les différents Départements, sentiment de prise en charge du locataire, réduction des délais d'intervention). De même que la mise en place d'un meilleur service pour répondre aux plaintes des locataires.

Le workflow Dispatching Régie a été mis sous la responsabilité d'un « médiateur » au sein du Département des Propriétés permettant ainsi une meilleure prise en charge et le suivi des demandes.

En ce qui concerne plus particulièrement les commerces/bureaux, le CPAS est invité au Comité d'avis Commerce de la Ville de Bruxelles.

Afin de rendre les commerces vides plus "attrayants" et fonctionnels, de nouvelles mesures ont été mises en place :

- Afficher le prix du loyer mensuel et la surface sur les affiches en vitrines ;
- Mise en place d'équipements de base fonctionnels dans les locaux : chauffage / eau / électricité ;
- Nettoyage de la vitrine ;
- Rafranchissement des peintures si besoin.

Quant aux Transit, un outil de gestion interdépartemental (Propriétés – Service Logement du DAS) a été mis en place afin de réduire au maximum les délais de mise en location des lots rendus disponibles.

2. Les ambitions pour 2020

L'ambition pour 2020 est d'améliorer conjointement, avec les Départements de la Régie et des Travaux, la gestion des plaintes techniques et le sentiment de prise en charge des locataires.

A cet effet les cellules d'analyse technique seront repensées pour répondre de manière plus efficace aux locataires en attente de solutions pérennes.

Le Département engagera un gestionnaire proximité dont la mission sera axée sur le vivre ensemble et l'éducation au logement. Cet interlocuteur privilégié, actif sur le terrain et en contact constant avec les concierges, permettra d'ouvrir la voie vers une anticipation des mesures à prendre pour une performance énergétique optimale et une meilleure sensibilisation des locataires à la gestion des logements en bon père de famille, dans le respect des règles d'utilisation des équipements.

Le nombre croissant de logements, les contraintes grandissantes en terme de suivi technique, imposent également la recherche de solutions informatisées. Un marché public pour l'acquisition d'un programme de gestion sera lancé en 2020 et son implémentation devrait commencer avant la fin de l'année.

Tous ces changements réglementaires ont conduit à une légère augmentation du vide locatif. Néanmoins, l'objectif est de maintenir le ratio sous les 4,5% du parc immobilier.

Une évaluation du règlement d'attribution des logements, adopté en application du code du logement, sera réalisée.

III. Le patrimoine non-bâti

1. Les acquis de 2019

Concernant le non-bâti, les objectifs de gestion sont essentiellement de nature financière. Le produit des ventes et des diverses locations de parcelles représentent une source de financement considérable (notamment dédiée à la construction de nouveaux logements et à la rénovation de logements inadaptés). Ces mouvements nécessitent d'intenses études et travaux pour permettre la valorisation rationnelle des biens. Un plan de financement intégrant les ventes de biens immobiliers répartis sur plusieurs années (plan pluriannuel jusqu'en 2024) est mis à jour régulièrement.

Enfin, des prospections et études sont réalisées pour des acquisitions de nouveaux biens pour cause d'utilité publique pour le compte du CPAS. Ces biens qui sont destinés à participer à la réalisation des missions sociales du CPAS sont intégrés dans son domaine public. Des opérations d'acquisition ont également été lancées et finalisées afin de bénéficier de la subvention PDV pour les achats par le biais de l'association Renobru pour la remise en état locatif.

2. Les ambitions pour 2019

L'année 2020 devra permettre la réalisation des achats et ventes qui participent à la réalisation des projets de construction de logements neufs. Elle définira aussi les possibilités de valorisation financière et sociale des complexes à développer dans des lieux stratégiques

pour le développement de la Ville (Pacheco,.), ainsi que pour le fonctionnement du CPAS et de ses organisations partenaires.

Une large attention sera également portée à la modernisation du processus de mise en vente des biens et plus particulièrement en visant une large publicité permettant d'atteindre le plus grand nombre de candidats acheteurs. Notamment en ayant recours aux programmes de géolocalisation des terrains. Ce qui offrira la possibilité d'identifier les paramètres pouvant influencer les prix (proximités de zones bâtissables etc.).

Finalement comme pour le secteur bâti, le secteur non-bâti se dotera en 2020 d'un outil informatisé pour suivre les dossiers de location et de vente ainsi que la chaîne de traitement complexe devant être réalisée avant l'opération immobilière envisagée.

9. DÉPARTEMENT DU PERSONNEL (HARD & SOFT RH)

En 2020, l'action du Département du Personnel va - au-delà de ses diverses activités habituelles - se concentrer autour de 3 opérations d'envergure : la transition vers un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH), l'élaboration d'un cadre unique et le lancement du télétravail.

Concrètement, ces 3 opérations impliqueront :

- La transition vers un système informatique intégré de gestion des ressources humaines (SIRH) constituera un défi majeur pour le Département. En effet, il s'agira de refondre l'ensemble du système afin d'intégrer les différentes composantes GRH : la paie, le pointage, la carrière, les évaluations, les formations,... ceci afin d'éviter les doubles encodages, de disposer d'une information centralisée et d'avoir une vue plus panoramique sur la situation de chaque collaborateur. Cette vaste opération sera l'occasion de repenser l'ensemble des encodages afin qu'ils puissent fournir les informations utiles en terme de gestion des ressources humaines et de passer d'un système de paie en horaire théorique à un système de paie en horaire réel, avec tous les changements que cela implique (ONSS, DMFA, Dimona,...).
- L'élaboration d'un cadre unique, avec comme avantage, notamment de permettre une réaffectation plus aisée des effectifs en fonction des besoins, une plus grande efficacité et une souplesse accrue. Cette élaboration suppose une réflexion préalable sur l'organigramme général du CPAS et ses possibles évolutions dans un souci d'amélioration permanente ; elle nécessitera par la suite un important travail de structuration et d'arbitrages.
- Le lancement du télétravail impliquera notamment :
 - la négociation et l'approbation d'un règlement en la matière ;
 - l'établissement d'avenants aux contrats de tous les télétravailleurs ou la prise de décisions unilatérales pour les statutaires ;
 - l'organisation de formations « manager à distance » pour les lignes hiérarchiques ;
 - et, comme pour tous les Départements, une réflexion par rapport à la numérisation des documents.

Outre les 3 vastes opérations précitées, divers projets seront également menés en 2020 :

- La première adaptation du statut administratif et pécuniaire, de concert avec la Ville.
- La création d'une « diversiteam » visant l'inclusion de tous les publics cibles de la diversité.
- La mise en place d'une politique relative à l'intégration des personnes handicapées.
- Le suivi du processus d'évaluation de la collaboration, plus particulièrement les entretiens de fonctionnement et la formation des nouvelles lignes hiérarchiques.
- La poursuite du développement des indicateurs de gestion en matière RH.
- Le développement d'une politique de gestion de l'absentéisme, avec prise de contacts avec les absents de longue durée et prévoyant des entretiens de retour à la reprise du travail, en ce compris le développement du processus de réintégration.
- La poursuite de la politique des nominations.
- L'élaboration, de concert avec la Ville, des programmes pour les examens de promotion.

- La poursuite de la mise en ligne de documents liés à la gestion du personnel.
- Le lancement d'un marché public de prestation de services avec un service externe de prévention et protection au travail (médecine du travail, charge psychosociale, ergonomie,...) .
- La finalisation de la réflexion et la mise en place des orientations prises en matière de surveillance santé des travailleurs (médecine du travail : protection de la maternité, examens médicaux, mesures de prévention).
- La poursuite de la mise en œuvre des mesures à prendre dans le cadre du GDPR.
- Le lancement du 2ème plan bisannuel de formation.
- La rédaction du rapport annuel RH prévu par l'ordonnance du 14/03/2019 modifiant la loi organique des CPAS.

Dans un souci de modernisation, le Département du Personnel espère profiter de l'année 2020 pour se renommer en « Département des Ressources Humaines ».

L'année à venir s'annonce donc riche en défis et évolutions au profit du personnel ; ce qui ne peut être que bénéfique à la qualité de l'action du CPAS au profit des Bruxellois.

I. Communication et Organisation

Le Département Communication et Organisation aura un rôle important à jouer dans le développement du Plan Stratégique du CPAS dans les prochaines années.

Non seulement par la Cellule Études et Partenariats, par la Cellule Stratégie (qui rejoint le DCO) mais aussi en développant une Communication plus professionnelle dont les missions seront les suivantes :

- définir et mettre en œuvre la stratégie de communication en interne comme en externe en cohésion avec la stratégie globale du CPAS et dans le cadre d'un budget pré-établi;
- être le garant de l'image du CPAS, de son identité et des valeurs qu'il véhicule;
- faire passer les messages, les concevoir en déterminant les points à mettre en évidence pour l'Institution;
- comprendre les attentes de chaque Département afin de pouvoir par la suite les traduire en solutions et actions de communications les plus pertinentes et les plus adaptées;
- bâtir un plan de communication annuel qui fixe les objectifs, les messages et discours à tenir selon le plan stratégique de l'Institution mais aussi les actions à mettre en place à cet effet : plaquettes, brochures, web, événements, relations publiques (conférences, soirées, ...), corporate (rapport annuel, brochure d'information, ...), relations presse;
- fédérer l'ensemble du personnel autour de l'identité commune du CPAS et de ses valeurs;
- agir avec les autres Directeurs Généraux afin de motiver le personnel et instaurer une culture d'entreprise.

L'Organisation de l'Institution devra également être professionnalisée en :

- intervenant sur tout problème d'organisation générale de l'Administration pour simplifier et renforcer la qualité des modes de fonctionnement au sein de l'Institution;
- développant l'aspect « protocolaire » de l'Institution;
- développant le merchandising « CPAS » (en partenariat avec les structures existantes en matière de développement durable - ex. : Recréart);
- intégrant peut-être d'autres tâches liées à l'Organisation (préparation, suivi des réunions comme le Management team, le Conseil de Direction, ...).

Poursuivre la redynamisation de l'image du CPAS de la Ville de Bruxelles en mettant en avant ses actions souvent méconnues du grand public. Cet objectif sera réalisé par les actions suivantes :

- Poursuite, précision de la charte graphique et de la création d'une nouvelle identité visuelle.
- Mise à jour complète d'un site internet dynamique et convivial.
- Production et gestion de sites internet propres aux institutions les plus marquantes du CPAS de Bruxelles (établissements, etc.).
- Mise en place de procédures pour une communication interne dynamique et transparente des décisions.

- Développement de templates corporate (pages Power Point, etc.) selon la nouvelle identité visuelle.
- Développement d'outils de communication à destination des bénéficiaires de l'aide sociale (carte A5 avec informations, affiches informatives, flyers ...).
- Poursuite du journal d'entreprise présentant le CPAS sous un jour nouveau au personnel (présentation de projets et d'actions peu connues des divers départements et établissements ; données pertinentes pour situer la spécificité et la plus-value du travail de notre CPAS parmi d'autres acteurs de l'aide sociale ; faits marquants déterminant notre travail ; etc.).

Comme les années précédentes, les activités et événements suivants seront organisés :

- La remise des médailles aux agents qui ont 25 ou 35 ans de service.
- La prestation de serment des assistant(e)s sociaux(ales) et des agents d'insertion.
- La fête du personnel.
- La fête pour les enfants du personnel.
- L'accueil des nouveaux engagés.
- La prestation de serment des agents nommés.
- La réception en audience de pension des nouveaux pensionnés.
- La réception des étudiants.
- La rencontre avec des habitants dans certains immeubles du CPAS.

Par ailleurs, la cellule communication poursuivra le travail pour assurer, en collaboration étroite avec les huissiers, un accueil de qualité et professionnel à l'avantage de nos visiteurs et usagers.

II. Cellule stratégie

« L'année 2020 sera celle du début de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique du CPAS !

Les membres du COMAS (Conseil de Management et Stratégie) ont tout d'abord élaboré le cadre général du projet en définissant un certain nombre de propositions d'objectifs stratégiques (c'est-à-dire d'objectifs très généraux qui traduisent les ambitions pour le CPAS d'ici 2024). La réflexion s'est ensuite poursuivie dans de nombreux groupes de travail, qui ont débouché sur des propositions d'objectifs et de projets de plus en plus concrets.

Dans les prochains mois, la réflexion sera élargie : la Direction présentera le projet de plan à l'ensemble du personnel, et il sera fait appel aux commentaires et propositions de chacun. Après analyse de la faisabilité des bonnes idées recueillies, elles seront proposées aux instances décisionnelles et pourront ainsi faire leur entrée dans le plan stratégique, dont la vocation est d'être suivi, évalué et régulièrement remis à jour. »

III. Etudes

En 2020, la Cellule Etudes sera staffée pour assurer des missions générales et spécifiques.

1. Missions générales

- Etudier les phénomènes sociodémographiques de la ville de Bruxelles afin de surveiller l'évolution de la réalité sociale à Bruxelles.
- Détecter et analyser les besoins de la population bruxelloise et des services développés par les différents acteurs publics et internes.
- Analyser et interpréter les informations collectées dans les différents départements.
- Réaliser différentes études ou recherches spécifiques.
- Mettre en place des études statistiques et démographiques de quartiers.

2. Missions spécifiques

- Une étude statistique et analytique de la distribution et l'usage des tickets Article 27 par les bénéficiaires des différents départements et services.
- Une recherche liée au non recours aux droits sociaux afin d'établir un profil des personnes qui ne font pas appel aux services sociaux.
- La création du Rapport Annuel 2019.
- Une réflexion globale sur la méthodologie de la Cellule Etudes (partenariats avec les autres institutions de recherche,...).
- Des réponses aux demandes spécifiques des différents départements (statistiques, analyses,...).

IV. Actions Communautaires

1. Coordinations sociales

Maintien de la participation active aux 6 coordinations sociales de la Ville de Bruxelles en vue du développement d'une logique cohérente et efficace avec le tissu associatif bruxellois autour d'une définition collective des besoins et des priorités pour les différents quartiers et ce au profit de la population suivie.

Les thématiques prioritaires 2020 s'inscrivent majoritairement dans la poursuite des travaux thématiques transversaux à l'ensemble des Coordinations Sociales de l'entité de la Ville de Bruxelles. Ces travaux font l'objet de groupes de travail spécifiques touchant les domaines tels que le logement, la scolarité, la jeunesse, la petite enfance, la santé mentale, la santé, l'insertion professionnelle, la participation culturelle, l'environnement, la cohésion sociale, ...

2. Suivi des projets et collaborations communautaires spécifiques :

- Suivi du Contrat de quartier durable : « Marolles ».
- Participation à la construction et au suivi de projets retenus dans le cadre d'appels à projets divers.

3. Actions culturelles

Le développement de l'axe culturel conduira en 2020 au maintien des partenariats avec des institutions culturelles et au développement de partenariats ponctuels.

La distribution des tickets Article 27 sera renforcée auprès des antennes et MR/MRS et un nouveau projet d'organisation de sorties culturelles, via les tickets Article 27, et de découverte de lieux culturels bruxellois sera mis en place pour les usagers.

A cela s'ajouteront les partenariats avec le DAS et le DESM, ainsi que le DF.

4. Participation

Maintien de la présence du CPAS aux réunions de préparation des Forums et Réunions de quartier.

Maintien des missions de coordination de l'accueil de groupes et de personnes en vue de les informer du fonctionnement de l'institution.

V. Recherche de fonds et partenariats

La Cellule Recherche de fonds et Partenariats poursuivra en 2020 les missions qui lui ont été confiées depuis 2014, à savoir :

- rechercher des fonds publics ou privés permettant aux différents Départements, Services et/ou Partenaires du CPAS de poursuivre leurs actions courantes ou d'initier des actions nouvelles dans les divers domaines qui relèvent de leurs missions et compétences ;
- informer ces acteurs des conditions des appels susceptibles de les intéresser ;
- contribuer activement au montage et à l'introduction des dossiers de candidature.

La recherche de **fonds publics** visera

- les appels à projets européens (Erasmus+, Interreg, etc.) ,
- les appels lancés par les pouvoirs fédéraux, communautaires, régionaux ou locaux en Belgique.

La recherche de **fonds privés** suivra trois axes :

- répondre aux appels à projets émanant de la Fondation Roi Baudouin et d'autres fondations privées ou d'utilité publique, nationales ou internationales ;
- participer à des actions de « responsabilité sociale de l'entreprise » qui peuvent mener à de nouveaux partenariats d'innovation sociale; repositionner le CPAS comme récepteur potentiel et fiable de dons et de legs d'argent, de biens mobiliers et immobiliers.

VI. Archives et Musée

Le service Archives-Musée est chargé de la gestion :

- des dossiers produits par l'administration et ses établissements ;
- du patrimoine historique et culturel du CPAS et de ses prédécesseurs en droit.

Les priorités sont :

1. La poursuite de la « Gestion de l'information et des procédures » par :
 - la mise en place d'un circuit d'archivage électronique pour respecter les délais de conservation déterminés par le tableau de tri des CPAS (cf. loi de 1955 – Archives générales du Royaume) ;
 - la virtualisation de certaines procédures et d'une partie des archives centrales (papier) sur base d'une réflexion sur les flux documentaires ;
 - la participation aux groupes de travail constitués à ce sujet au sein des associations d'archivistes (AAFB, VVBAD) et des deux GTi (Archives et Transition Numérique) en Région bruxelloise.
2. La poursuite des projets d'amélioration des difficiles conditions de conservation des archives, bibliothèques et collections
 - réaménagement des réserves RE-ORG (cf. IRPA – Institut Royal du Patrimoine Artistique et ICCROM – Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels) avec l'institution partenaire, l'Hôpital Notre-Dame à la Rose de Lessines ;
 - recherche de lieux adéquats et aux normes pour la conservation des fonds et collections ;
 - reconditionnement aux normes des fonds et collections.
3. La poursuite de la participation au développement des Partenariats et de la communication externe par :
 - l'encodage et mise en ligne des fonds et collections dans les logiciels (Pallas, AICIM) ;
 - la mise en place de projets de numérisation des fonds patrimoniaux ;
 - la valorisation des fonds et collections à travers le site web plus étoffé et une présence sur les réseaux sociaux ;
 - la recherche de lieux adéquats pour la valorisation muséale (espaces adéquats et aux normes) ;
 - la participation à diverses activités de recherche, publication et valorisation (Journées du patrimoine, Erfgoeddag, Journée internationale des archives, Nocturnes des musées bruxellois...), le cas échéant en partenariat avec les institutions, associations et groupes de travail concernés (notamment l'asbl Hospitium – Société belge d'histoire des hôpitaux et de l'action sociale, les Archives et Musées de la Ville de Bruxelles, l'ULB et ses Unités de recherche Bru-Cités et SOCIAMM, le CBM – Conseil bruxellois des musées...).

VII. Agenda 21

1. Développer les activités qui définissent l'Agenda 21

- coordination de la politique de développement durable (consolidation de la participation des référents « Agenda 21 », groupes de réflexion, comité de pilotage, coordination développement durable) ;
- gestion administrative des actions Agenda 21 Local (évaluation annuelle à travers la mise en place de la plate-forme Intrakwow, ", définition d'actions prioritaires, mise à jour du Plan d'Actions, élaboration de méthodologies de travail, ...) ;
- portage de projets (journées ou semaines thématiques,) :
 - Santé (20 Kms de Bruxelles pour les agents du CPAS).
 - Mobilité (Organisation d'une « Semaine de la mobilité » voir infra).
 - Gestion des déchets : organiser une formation sur le tri des déchets à destination de tout le personnel du CPAS en collaboration avec le département formation et avec le support du groupe de travail « gestion des déchets ».
 - Gestion des déchets : suite à une phase test, éliminer les déchets plastiques à usage unique liés à la pause-café.
 - Gestion des déchets : poursuivre la distribution de gourdes à l'ensemble du personnel (prévoir un stock pour les nouveaux engagés) afin de réduire la consommation de bouteilles d'eau en plastique jetable.
 - Gestion des déchets : collecte, synthèse et analyse des données autour de la gestion des déchets du CPAS.
 - Espaces verts et sensibilisation : aménager l'espace vert autour des Eglantines en y apportant des micro-habitats destinés à accueillir la faune et la flore sauvage tels que :

une mare écologique, une prairie fleurie, des plantes mellifères, des plantes grimpantes et des fleurs. Des panneaux pédagogiques seront installés aux abords de ces aménagements. L'objectif du projet sera aussi d'aménager un espace de rencontre agréable augmentant le bien-être des résidents et des habitants du quartier. Des ateliers de cueillette et de cuisine seront aussi mis en place.
- communication interne et externe autour des projets phares de l'Agenda 21 (Brèves, élaboration de supports, présentations colloques, visites des projets...) ;
- coordination de l'intégration des clauses sociales et environnementales dans les marchés publics ;
- participation à différents réseaux (Brulocalis, Fondation pour les Générations Futures, RABAD, FDSS, REPIS, Commission Fédérale DD, Réseau Eco-team, Rencontres des Continents, Coordinations sociales, Antennes sociales, Maisons de quartier,...) ;
- attention et réponse aux appels à projets en matière de développement durable ;
- conseil aux services et départements du CPAS en matière d'environnement et de développement durable.

organisation de semaines thématiques à destination de tout le personnel du CPAS pour les sensibiliser au développement durable et plus précisément : la réduction des déchets, la consommation d'eau, l'alimentation durable et l'utilisation rationnelle de l'énergie.

2. Mobilité

- coordination de la politique mobilité ;
- gestion administrative des actions Mobilité (actualisation du Plan de Déplacements d'Entreprise, questionnaire d'enquête fédérale, obligation relative à la gestion de leur flotte, etc.) ;
- pilotage d'un groupe de travail sur la transition vers une mobilité douce ;
- portage de projets: semaine de la mobilité, travaux d'aménagements, acquisition de vélos de services et de véhicules ;
- traitement des données issues des enquêtes de mobilité (réalisation d'enquête sur les besoins et habitudes du personnel du CPAS en termes de mobilité avec un accent particulier sur la « mobilité active ») ;
- communication interne et externe autour des projets ;
- communication et diffusion d'outils de sensibilisation (pics de pollution, déplacements professionnels, campagne Biker2Biker, sensibilisation des agents à la mobilité (différentes actions) ;
- réponse et attention aux appels à projets en matière de mobilité (Pro Vélo : The Bike Experience, The Bike Project, ...) ;
- conseil aux établissements et services du CPAS en matière de mobilité.

3. Dream

Consolidation et développement du projet DREAM (= Distribution & Récupération d'Excédents Alimentaires à Mabru).

Missions globales :

- structurer et professionnaliser une filière d'approvisionnement en alimentation durable en faveur d'un public précarisé dans une logique de cohésion sociale, d'éducation permanente et d'insertion socioprofessionnelle ;
- récupérer et valoriser les invendus alimentaires (principalement fruits et légumes) des marchands du Marché Matinal de Bruxelles (Mabru) et d'autres unités de distribution ;
- lutter contre le gaspillage alimentaire.

Objectifs spécifiques :

- assurer la récupération, le conditionnement, le stockage et la distribution des invendus alimentaires (fruits et légumes frais) ;
- assurer la collecte et la distribution des invendus, via la plate-forme « Bourse aux dons » ;
- professionnaliser et employer des travailleur/euse/s en mettant en œuvre un dispositif d'insertion professionnelle pour des agents en formation métier aidés par le CPAS encadrés par un staff formateurs ;
- acquérir les moyens pour le meilleur développement du projet.

Résultats attendus 2020 :

- 80 associations partenaires (au lieu de 30 en 2017) ;
- 2 tonnes d'invendus livrés quotidiennement (au lieu de 1 T en 2018 et 2019) ;
- élargissement du projet à d'autres partenaires donateurs : 8 fournisseurs actuels (2020)
Renforcer la flotte de véhicules frigorifiques ;
- augmenter les capacités de froid ;

- adapter les installations et les espaces aux besoins du projet et du personnel.

4. Formations nouveaux engagés au Développement Durable

Poursuite du projet consistant à donner des séances d'information et un kit d'accueil «Développement Durable» (DD) aux nouveaux engagés du CPAS de la Ville de Bruxelles. L'objectif général du projet est de favoriser la participation des agents du CPAS à la dynamique DD en vue d'accompagner, de soutenir, de susciter et d'impulser le développement de nouvelles initiatives en lien avec le développement durable.

Objectifs spécifiques :

- mettre en contact les «nouveaux engagés» du CPAS avec sa politique de développement durable et l'Agenda 21 ;
- expliquer les comportements adéquats au travail susceptible d'améliorer leur empreinte sur le milieu : les objets distribués dans les kits servent à matérialiser ces changements de comportements : gourdes, multiprises, thermomètres, sacs à vrac, cartes des itinéraires cyclables régionaux ;
- étendre ces mesures à un panel plus large d'agents ;
- renouveler les outils de communication adéquats : capsule vidéo et kits d'accueil.

VIII. Garage

Le Garage central est maintenu en activité avec un service technique aux véhicules de service. Une réflexion sera menée pour l'avenir du garage, anticipant sur la prise d'occupation du Garage actuel dans le courant 2020 par le nouveau propriétaire du bâtiment.

Tous les véhicules de fonction, propriétés du CPAS, ont été remplacés par des véhicules en leasing.

IX. Reprographie

La Reprographie poursuivra ses activités actuelles et assurera l'expédition des courriers du CPAS à partir de son siège, dont l'affranchissement sera assuré soit par ses propres services, soit par l'adjudicataire du CPAS.

Une étude sera menée pour examiner le développement de la Reprographie.

11. DÉPARTEMENT DES FINANCES

La mission du département des Finances consiste à :

1. Développer une vision financière de l'Institution, en observant et analysant financièrement les diverses activités de l'Institution, la situation macroéconomique, l'évolution du secteur.
2. Garantir l'établissement en bonne et due forme des budgets, des comptes, du plan pluriannuel d'investissements, des modifications budgétaires, du contrôle de gestion, de l'analyse financière des indicateurs d'activité et de gestion.
3. Proposer des stratégies organisationnelles ainsi que divers processus en vue d'optimiser la gestion financière de l'Institution.
4. Garantir l'implémentation, l'organisation ainsi que la communication des décisions et projets confiés par le Conseil de l'Action Sociale et la Secrétaire Générale liés au département des Finances.

Durant l'année 2020, le département des Finances se fixe également les objectifs suivants :

- la mise en exécution du plan stratégique et plus particulièrement des missions relatives à l'optimisation des processus et à la maîtrise du risque ainsi qu'au développement d'un reporting mensuel reprenant les indicateurs clés des différents secteurs du CPAS et ce, sous la responsabilité de la Secrétaire générale et en collaboration étroite avec le Directeur financier, le SIM et les différents services ;
- la mise en place d'un nouvel outil budgétaire « BIS » en collaboration avec le SIM en vue d'une part, de faciliter l'élaboration des budgets et d'autre part, d'assurer un suivi budgétaire de qualité pour l'Institution ;
- l'amélioration, l'automatisation et la simplification de certaines procédures et ce, dans une démarche d'amélioration continue ;
- développer davantage la facturation électronique (acceptation d'une facturation électronique des fournisseurs, développement Scanfact pour le circuit de la facturation sociale, envoi des factures de manière électronique,...) et la virtualisation des pièces comptables (virtualisation des mandats paie, des mandats sociaux, des pièces justificatives des créances,...);
- l'amélioration et l'utilisation optimale du module « Interface comptable » ;
- la mise à jour du plan pluriannuel d'investissements et des études de rentabilité sur projets immobiliers
- la poursuite de l'évaluation de la collaboration (entretiens de fonctionnement) ;
- la mise en place du gender budgeting sera tentée.

12. LA CENTRALE D'ACHATS

La Centrale d'Achats est un service dynamique et professionnel qui ne cesse d'évoluer d'une année à l'autre

Parmi ses objectifs fondamentaux figurent :

À court terme :

- Continuer sans cesse à améliorer les cahiers de charge tant sur le volet juridique que sur le volet technique.
- Entretenir des contacts constructifs avec les services, de manière à pouvoir échanger facilement informations et services.
- Conscientiser les services à l'importance d'une bonne définition des besoins afin d'affiner les spécifications techniques.
- Responsabiliser les services au respect des plannings et les assister dans ces problématiques.
- Impliquer les services dans l'analyse des offres.
- Continuer à faire appel aux centrales d'achats (anciennement centrale de marchés) existantes lorsque celles-ci rencontrent nos besoins.
- Evaluation de **la pertinence de la pondération des critères** au cas par cas lors du passage du Cahier spécial des charges au Comité.
- Continuer à renforcer les exigences environnementales tout en conciliant le développement économique de nos marchés.
- Continuer à prospecter le marché dans les limites autorisées par la loi sur les marchés publics.
- Recourir à la procédure négociée, chaque fois que c'est légalement possible, en consultant chaque fois que possible des entreprises d'économie sociale.
- Continuer à exprimer le critère prix en terme de Life cycle cost chaque fois que cela est pertinent.
- Faciliter l'accès des marchés du CPAS aux les petites et moyennes entreprises.
- Soutenir les agents de la centrale d'achats dans leur souci d'amélioration continue de leur travail en continuant à se former et ce notamment via des formations portant sur les marchés publics en général et plus particulièrement sur l'aspect environnemental et social des marchés.
- Continuer à être un service de pointe en matière de marché public.

À moyen terme :

- Continuer à augmenter et améliorer la pratique de la négociation.
- Elargir les ouvertures électroniques de nos marchés aux procédure négociées sans publication préalable.
- Rationaliser et centraliser au maximum les divers achats réalisés par divers départements, dans une perspective d'économie d'échelle, solidaire et durable (exemple achat de véhicules..).

À long terme :

- Créer une plateforme dédiée aux marchés publics sur le site du CPAS de la Ville de Bruxelles afin de rendre plus visible nos marchés et ainsi attirer de nouveaux opérateurs économiques.
- L'année 2020 comme toutes les autres années sera une année de nouveaux défis à relever pour l'équipe de la centrale d'achats en collaboration avec tous les services concernés.

13. SERVICE INTERNE DE PREVENTION ET DE PROTECTION AU TRAVAIL

Le Service Interne de Prévention et de Protection a pour mission générale d'apporter son aide à l'employeur, à la Ligne Hiérarchique et aux travailleurs dans le cadre de la politique de prévention. Cette mission entre donc dans le cadre du système de gestion dynamique de risques. Le rôle du S.I.P.P. est d'émettre des avis et de conseiller tant l'employeur que le travailleur.

En 2020, le SIPP va également poursuivre les objectifs découlant de nombreuses mouvances dans la législation sur le bien-être au travail.

- Formation et information des membres des équipes d'intervention et du personnel dans le cadre de la gestion des différents dossiers de prévention incendie de tous les bâtiments incluant les plans interne d'urgence avec leurs nombreuses fiches d'action (incendie, gaz, alerte à la bombe, ...).
- La mise à jour de toutes les fiches de postes de travail de tous les départements et services du CPAS de Bruxelles.
- L'implémentation de nombreuses formations pour l'ensemble des équipiers d'intervention des différents bâtiments compte-tenu de leur spécificité dans le cadre d'exercice d'alerte et d'alarme incendie.
- La mise à jour du Plan Global de Prévention 2020 – 2024 pour les aspects psychosociaux sur base des analyses de risques réalisées en tenant compte des signaux d'alerte en la matière rédigés par le Service Fédéral Emploi et Concertation Sociale.
- La réalisation d'une analyse générale relative à l'absentéisme au sein du C.P.A.S de Bruxelles tant au niveau de ses causes (burnout, ...) que de ses conséquences (impact sur la continuité des services, absentéisme, ...).
- La volonté de créer au sein de l'institution une Cellule de Prévention Agressivité pour palier au manque actuel qui existait par rapport à la Cellule Prévention Agressivité du Département de l'Action Sociale qui trouvait son origine dans la gestion de l'agressivité vis-à-vis des usagers. Dans un moyen terme, il serait souhaitable de créer une seule Cellule Prévention Agressivité au sein de l'institution sans déforcer le travail remarquable qui est accompli au niveau du Département de l'Action Sociale vis-à-vis des usagers. Toutefois, la problématique des travailleurs face à l'agressivité quel que soit le domaine dans laquelle elle a lieu doit être géré sous l'autorité du Dirigeant du S.I.P.P comme le prévoit le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale.
- Dans le cadre du plan stratégique antérieur du CPAS de Bruxelles, le Dirigeant du SIPP a été intégré au projet « gestion de crise » en vue de réfléchir et d'élaborer un plan de gestion de crise pour l'ensemble de l'Institution. Cette gestion de crise trouvera certainement une partie de la réponse dans le cadre de la rédaction des plans interne d'urgence pour l'ensemble des bâtiments du CPAS de Bruxelles.
- La réalisation de Vade-Mecum dans le domaine de bien être lié à la sécurité comprenant les thèmes suivants : Les Equipements de protection Individuelle, les Produits dangereux, la signalisation de sécurité et les métiers de la Régie d'Insertion.

- La réalisation d'exercice d'évacuation dans les différents bâtiments d'occupation diurne sous la Direction du Directeur du Service de Lutte Contre l'Incendie. Ces exercices se dérouleront annuellement avec des réunions préparatoires avec les membres du personnel afin de réagir de manière adéquate en cas d'alerte ou défaut incendie.

14. SERVICE INFORMATIQUE ET METHODES (SIM)

I. EVOLUTION DU SIM

1. Schéma directeur et plan stratégique

Le schéma directeur, livré début 2019, a produit un résultat intéressant dont les devoirs à portée stratégique ont été proposé dans le plan stratégique dans le cadre d'une administration performante.

2. Gouvernance

Le SIM poursuivra la mise en place de son système de gestion basée sur la norme ITIL à l'aide de l'outil GLPI. A terme, tous les Workflows à usage du service informatique disparaîtront.

3. Sécurisation des installations et des applications

Sur base des résultats du schéma directeur, une gestion centralisée des identités et des accès sera mise en place afin de corriger les erreurs de sécurité actuellement rencontrées (extinction des droits après mutation par exemple) à l'aide d'un logiciel IAM (Identity & Access Management). Ce logiciel sera intégré au logiciel des ressources humaines et mis également à disposition d'autres départements en relation avec la sécurité, en particulier le SIPP.

La charte des utilisateurs et la note de politique de la sécurité sera dorénavant mise à jour annuellement.

II. PROJETS STRATÉGIQUES

1. HomeWorking

Le télétravail sera mis en place en 2020, en début d'année. Cela suppose pour le SIM que l'infrastructure soit disponible tant au niveau du matériel à disposition que du réseau et de la sécurité.

Le SIM a déjà modifié en 2019 le réseau pour permettre le télétravail à grande échelle et définit les configurations standards des différents équipements qui seront mis à disposition des utilisateurs.

2. Dématérialisation

La dématérialisation concernera en 2020 trois domaines stratégiques du CPAS :

- La dématérialisation des dossiers sociaux dont l'outil informatique sera basé sur le produit Alfresco, utilisé et soutenu par la région via le CIRB ;
- La dématérialisation des dossiers du patrimoine, à l'aide la future application de gestion du patrimoine. Ce projet s'étalera sur 2020 et 2021 :
 - Locataires (2020).
 - Documentations techniques (2020).
 - Plans (2021).
 - Projets d'études et de travaux (2021).
- La dématérialisation des dossiers du personnel, à l'aide de la future application de gestion des ressources humaines (mise en production le 1/1/2021) ;
- La dématérialisation des archives, à l'aide du produit Alfresco.

Dans tous les cas de dématérialisation, une gestion de la migration des dossiers actuellement ouverts sera mise en place, les nouveaux dossiers étant seulement gérés électroniquement et les plus anciens, rapatriés au fur et à mesure des besoins d'accès à ces dossiers.

3. Gestion des ressources humaines

Le CPAS va émettre un cahier des charges pour un logiciel intégré de gestion des ressources humaines. Ce logiciel couvrira les domaines suivants :

- La signalétique des membres du personnel y compris la gestion électronique des documents du personnel.
- La paye.
- La gestion du recrutement.
- La gestion des carrières.
- La gestion des compétences.
- La gestion des formations.
- Le pointage.
- La gestion des entrées et des sorties.
- ...

L'objectif est de mettre en place la gestion de la signalétique, la gestion de la paye et la gestion du pointage pour le premier janvier 2021, pour le CPAS et les autres entités dont la paye est gérée par le CPAS.

4. Gestion du Patrimoine

Le CPAS va également émettre un cahier des charges pour un logiciel intégré de gestion du patrimoine. Ce logiciel couvrira les domaines suivants :

- La gestion locative des propriétés.
- La gestion technique des propriétés, y compris la gestion des contrats de maintenance.
- La gestion des travaux et des interventions.
- Le suivi des projets d'études et l'intégration avec les bureaux d'études.
- ...

L'objectif pour 2020 est de mettre en place la gestion locative des propriétés, et dans les 4 mois qui suivent, les autres domaines.

III. ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET INFORMATISATION DE SERVICES

1. Office 365

La version actuelle d'Office utilisée au CPAS a maintenant 10 ans. Il est plus que temps de migrer vers une version récente d'Office.

Microsoft a sérieusement modifié son offre et à terme n'envisage plus que de proposer ses licences en mode leasing.

Le CPAS va s'aligner, mais pas en une fois, sur le choix d'Office 365 utilisé par la Ville de Bruxelles.

2. Recette

Le CPAS recherche un logiciel de gestion des créances. Celui-ci sera intégré avec les différents systèmes créant les créances et devra offrir des fonctionnalités de facturation.