



NOTE D'ORIENTATION 2019 – 2021

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	3
1. INTRODUCTION	5
1.1. BASE LEGALE.....	5
2. ACTIVITÉS ET PROJETS POLITIQUES POUR 2019	6
2.1. CONSIDERATIONS GENERALES.....	6
2.2. ACTION SOCIALE	7
2.2.1. <i>Service social</i>	7
2.2.2. <i>Insertion socioprofessionnelle</i>	7
2.2.3. <i>Le Relais</i>	8
2.2.4. <i>Politique en matière de santé</i>	9
2.2.5. <i>Médiation de dettes – Logement – Prévention énergie</i>	9
2.3. TROISIEME ET QUATRIEME AGES	10
2.3.1. <i>Résidence Arcadia</i>	10
2.3.2. <i>Services non-résidentiels</i>	11
2.4. GESTION DE L'ADMINISTRATION	12
2.4.1. <i>Archivage des dossiers (notamment sociaux – KARDEX)</i>	12
2.4.2. <i>BOS</i>	12
2.4.3. <i>Synergies</i>	13
2.4.4. <i>Centralisation de services dans un même bâtiment</i>	13
2.4.5. <i>Climat social</i>	13
2.4.6. <i>Les Valeurs</i>	14
2.5. RESSOURCES HUMAINES.....	14
2.6. FINANCES ET RECETTES	15
2.6.1. <i>Plan d'accompagnement financier</i>	15
2.7. PREVENTION ET PROTECTION AU TRAVAIL	15
2.8. GESTION DE L'INFORMATION	16

ANNEXE 1 : LE CPAS DE MOLENBEEK-SAINT-JEAN EN QUELQUES CHIFFRES.....	17
LISTE DES ABBRÉVIATIONS	18
APPROBATION	19

1. INTRODUCTION

1.1. BASE LÉGALE

Loi du 8 juillet 1976 organique des CPAS :

Article 72. – Deux fois par législature, au premier et au quatrième budget, est joint un plan triennal.

Le premier plan triennal est accompagné d'un programme de politique générale qui comporte pour la durée de la législature les projets politiques principaux et les moyens budgétaires qui s'y rapportent.

Le plan triennal se compose des documents suivants :

1°) une note d'orientation qui comporte les axes politiques fondamentaux choisis pour les trois prochaines années ;

2°) un plan de gestion qui traduit budgétairement la note d'orientation sous formes d'estimations et de perspectives ;

Le programme de politique générale et le plan triennal sont soumis au Comité de concertation conformément à l'article 26bis §1,8°

- Circulaire budgétaire du 1/8/2018 portant sur l'exercice 2019 et des plans triennaux 2019 – 2021 pour les CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale.

PS : L'annexe 1 (le CPAS de Molenbeek-Saint-Jean en quelques chiffres) mentionne des données quantitatives importantes qui permettent de mieux cerner les évolutions envisagées.

2. ACTIVITÉS ET PROJETS POLITIQUES POUR 2019

2.1. CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES

Nous n'allons pas répéter tout ce qui est écrit dans le programme de politique générale. Rappelons malgré tout les axes essentiels de cette législature.

- Sentiment d'appartenance du personnel ;
- Réalité de l'utilisateur au centre de l'action du CPAS ;
- Transversalité accrue ;
- Efforts particuliers pour les jeunes ;
- Lutte contre la fraude sociale ;
- Maintien du caractère public de la maison de repos et de soins ;
- ...

2.2. ACTION SOCIALE

2.2.1. *Service social*

De nombreux facteurs (qu'ils soient économiques, liés aux nouvelles technologies, au bien-être et à la sécurité de personnel, etc.) poussent le Centre à envisager une recentralisation de ses services (voir programme de politique générale : gestion de l'Administration). Le service social n'y échapperait donc pas mais, dans son cas et vu tant la superficie de la commune que le peu de mobilité de certains usagers, le Centre veillerait à maintenir des permanences dans les quartiers en développant, le cas échéant, des collaborations avec des partenaires qui y sont implantés.

Par ailleurs une attention soutenue sera accordée aux jeunes (étudiants ou non) pour leur offrir des perspectives d'émancipation du CPAS qui tiennent compte tant de leurs capacités que de la structure du marché de l'emploi.

2.2.2. *Insertion socioprofessionnelle*

A l'heure de la rédaction de ce paragraphe, nous sommes dans un flou peu artistique concernant l'actualité de l'article 60§7, de la loi organique (en deux mots, le CPAS recrute une personne le temps nécessaire pour celle-ci d'ouvrir le droit aux allocations de chômage).

Nous avons prévu (simultanément, pas sur base annuelle) 415 collaborateurs art. 60 en 2020 et 420 en 2021. Ces chiffres peuvent paraître bien éloignés du plan régional « Horizon 2019 » qui aurait voulu que nous « activions » 10 % de nos allocataires dès 2019.

Or la Région semble éprouver des difficultés (du moins partiellement) dans son entreprise d'harmonisation des pratiques (parfois très diversifiées) des 19 CPAS en matière de politique art. 60. Il est vrai que nombre d'entre eux n'étaient guère enthousiastes au nom de la trop sainte autonomie locale. Bref si les conventions de mise à disposition auprès des partenaires seront bel et bien harmonisées (dans un sens très technocratique mais avec des avancées pour les travailleurs) ... pour le reste nous craignons le pire. Les versions du projet d'arrêté soumises au Gouvernement se succèdent et ne se ressemblent pas. Elles contiennent du bon et du nettement moins bon.

D'abord, le bon. Rappeler que la rémunération de ces collaborateurs doit être alignée sur les barèmes du secteur public et cela en vertu de la Charte sociale. Simple bon sens (à travail égal, salaire égal) mais qui va nous coûter cher (en espérant donc ne pas diminuer le nombre d'art. 60 pour y parvenir) surtout si on l'envisage à la lumière de la disparition possible du niveau E dans les communes et CPAS bruxellois.

Ensuite, le moins bon. Il semble que l'on s'éloigne de la volonté du gouvernement d'harmoniser les montants des mises à disposition pour les partenaires. A priori ils rembourseraient tous (sauf la commune) la totalité du solde de la charge salariale sauf, via décisions au cas par cas, s'ils fournissent une contrepartie en nature (valeur à estimer par le Receveur ?) au CPAS. Nous pouvons nous tromper mais ... impraticable et excessivement dangereux (voire plus) financièrement pour l'associatif.

Quittons les « articles 60 » pour affirmer par ailleurs notre volonté de poursuivre les « Ateliers de Pédagogie Personnalisée ». Initiative du Gouvernement de la Fédération Wallonie – Bruxelles, il s'agit d'un partenariat entre l'enseignement de promotion sociale et certains CPAS. Il vise les 15 – 24 ans en situation de décrochage (ni scolarité ni formation ni emploi) et semble donner des résultats encourageants.

2.2.3. Le Relais

A l'heure d'écrire ces lignes, nous ignorons la teneur des arrêtés que le Collège réuni doit prendre en vertu de la nouvelle ordonnance « sans abri ». Or l'impact de ceux-ci sera considérable sur le quotidien de notre maison d'accueil. Nous ne pensons pas seulement au rôle tant redouté du régulateur (« dispatcher ») du secteur ou à la compatibilité des nouvelles règles avec le Règlement Général sur la Protection des Données. Nous devons envisager aussi les nouvelles normes de personnel totalement financées ... ou non par la Commission Communautaire Commune. Aussi les autorités seront particulièrement vigilantes, dans les différents lieux « d'influence » (Brulocalis, Conseil consultatif, Association des Maisons d'Accueil, Bico ...) où elles sont présentes, à permettre un développement de l'outil qui n'obère pas les finances du CPAS.

2.2.4. Politique en matière de santé

Grâce à l'appui du médecin conseil que nous espérons recruter en 2019, nous redynamiserons la coordination santé afin de réinstaurer un esprit de partenariat plutôt qu'une relation de service. Le rôle essentiel des généralistes et pharmaciens dans la perspective d'une approche globale du patient n'est d'ailleurs plus à souligner.

Enfin, négligée ces dernières années, il nous faut réactiver une mission d'information en matière de contraception et de prévention des maladies sexuellement transmissibles. Cela passe bien entendu par une formalisation de nos collaborations avec des centres de planning familial mais probablement aussi par une attitude plus proactive du service social général en ce domaine.

2.2.5. Médiation de dettes – Logement – Prévention énergie

Le CPAS de Molenbeek, à l'instar tous les CPAS bruxellois, est agréé depuis 1996 comme service de médiation de dettes mais sans moyens financiers (ou à peu près) de la Commission Communautaire Commune. Or les fonds fédéraux qui permettent son financement partiel sont tendanciellement à la baisse. Aussi nous pensons entreprendre avec d'autres centres une action visant la subsidiation pérenne par le Collège réuni d'un nombre défini de collaborateurs.

Quant au logement, le parc du CPAS étant ce qu'il est et vu l'état général du bâti dans le parc locatif privé, nous intensifierons nos partenariats (mais dans un plus grand respect des spécificités des uns et des autres) avec les opérateurs spécialisés : Société Immobilière de Service Public, Agences Immobilières Sociales,

2.3. TROISIÈME ET QUATRIÈME ÂGES

2.3.1. *Résidence Arcadia*

Plusieurs groupes de travail ont été mis sur pied fin 2018. Les thèmes abordés sont la démence, l'alimentation, l'enregistrement et l'informatisation des soins, l'accueil du résidant et la fin de vie. La volonté de la direction est de faire participer les membres du personnel à la réflexion des changements futurs de la conception à leur concrétisation.

Au travers de ces travaux, le personnel analyse le fonctionnement actuel et les innovations/évolutions possibles. Les propositions seront ensuite analysées par rapport à leur faisabilité.

Chaque groupe de travail désignera un « meneur » de projet qui communiquera ses propositions à un groupe de pilotage. Ce groupe validera et préparera la conception du nouveau projet de vie au travers des différents groupes et en étroite collaboration avec le médecin coordinateur, le conseil des résidants, la direction et une société d'accompagnement extérieure.

Le respect des normes, le suivi des contrôles et la poursuite de la rénovation générale du bâtiment (ou sa reconstruction, voir programme de politique générale) restent les axes fondamentaux de gestion. Des efforts seront également entrepris en matière d'utilisation rationnelle du coût de l'énergie par des initiatives dans le domaine des énergies renouvelables.

Suite aux conclusions du groupe de travail « accueil » et, après approbation du nouveau projet de vie, les nouvelles orientations seront concrétisées.

Le développement du service animation par la mise en place de nouvelles activités en lien avec l'orientation du nouveau projet de vie sera réalisé.

2.3.2. Services non-résidentiels

Nous continuons à développer le maintien à domicile avec des structures comme les projets « Kangourou » (logements intergénérationnels de 4 personnes âgées et une famille monoparentale) et Campine.

Nous mettrons sur pied le suivi des futurs habitants Lemaire (logements à tarif social et activités communes pour personnes âgées).

Nous poursuivrons l'activité du centre de rencontre du Parc Marie-José dans le but de maintenir et, pour certains, reconstruire les liens sociaux ainsi que de rompre l'isolement. Après approbation, nous mettrons en place de nouvelles initiatives afin d'augmenter la fréquentation de ce centre.

Par ailleurs, pour les personnes âgées les plus vulnérables, nous pourrions développer un « véritable » (n° vert ...) plan canicule avec la commune.

Nous assurerons, en outre, la poursuite de nos services de repas et d'aide à domicile qui servent de liens sociaux mais également au veuille du bien-être de la personne âgée.

2.4. GESTION DE L'ADMINISTRATION

Le développement d'un système de contrôle interne doit aboutir à une maîtrise de l'administration permettant de donner au pouvoir politique (le Conseil de l'action sociale) une certitude raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs, à savoir gérer, maîtriser et traiter les risques qui pourraient empêcher de les atteindre.

Le système de contrôle interne devra s'appuyer sur cinq éléments à développer au cours des trois premières années de la mandature :

- un environnement de travail performant (management de l'organisation) ;
- une gestion raisonnable des risques ;
- des mesures de contrôle adaptées pour maîtriser les risques (ex. comptabilité, séparation des fonctions incompatibles, etc.) ;
- un système d'information performant ;
- un système de monitoring (évaluation permanente).

Enfin, la réalisation des objectifs politiques et le contrôle des processus passeront inévitablement par une modernisation de la politique du personnel et de la gestion.

2.4.1. *Archivage des dossiers (notamment sociaux – KARDEX)*

Depuis de nombreuses années, l'archivage des documents des différents services pose problème du fait de leur croissance exponentielle et des conditions de conservation qu'elles exigent. L'acquisition du bâtiment situé rue de l'Indépendance 56 permet d'y répondre partiellement dans le respect de normes de qualité.

2.4.2. *BOS*

Depuis 2016, le CPAS a rejoint les utilisateurs de BOS (Back Office Secrétariat), développé par le CIRB. Le CPAS gère les dossiers soumis au Bureau permanent et au Conseil de l'action sociale grâce à cette application. Les membres de ces organes ont aussi accès aux dossiers qui leur sont soumis via cette application. Elle continue à être développée.

2.4.3. Synergies

Les trois premières années de mandature verront l'analyse de nouvelles synergies possibles entre le CPAS et la Commune se concrétiser. C'est lors de la réunion bimestrielle que seront abordées notamment les possibilités d'organiser des marchés publics conjoints.

Une attention toute particulière sera donnée aux résultats obtenus suite à la conclusion de la convention de collaboration horizontale non institutionnalisée avec les CPAS de Schaerbeek, de Charleroi, de Mons, de Tournai et de la Louvière dans le cadre du logiciel de gestion des dossiers sociaux. Ceux-ci pourraient conduire d'autres CPAS de la Région de Bruxelles-Capitale à rejoindre la plateforme et venir ainsi diminuer les coûts par le système de mutualisation qui y est lié. D'autres conventions du même type pourraient être conclues avec d'autres CPAS.

2.4.4. Centralisation de services dans un même bâtiment

Un axe politique important a été donné dans le programme de politique générale en matière de gestion patrimoniale. Il s'agit d'un éventuel regroupement de services au sein d'un même bâtiment. L'objectif est de réduire les coûts directs et indirects liés à la décentralisation actuelle des services. Les résultats d'une étude de faisabilité influenceront sans nul doute les décisions stratégiques en matière de gestion patrimoniale.

2.4.5. Climat social

Des moyens en personnel ont été prévus pour les 3 premières années de la mandature, ce qui aura, espérons-le, un effet positif sur le bien-être des travailleurs. D'autres actions seront encore menées visant à renforcer le dialogue social.

2.4.6. Les Valeurs

L'administration souhaite raviver les valeurs qui s'estompent au fil des ans, notamment par la communication.

La communication interne est essentielle au sein du CPAS. Elle participe à véhiculer son identité, ses valeurs et son dynamisme. Le développement d'un intranet plus moderne et interactif vise à impliquer davantage les membres du personnel aux missions et activités du Centre.

En outre, des actions seront prévues lors de la semaine de la mobilité (septembre), la semaine du respect (octobre), la journée internationale de la non-violence (2/10), la journée du bien-être (9/6) et la journée de la diversité (22/5).

Enfin, d'une part, le Groupe Violence réitérera également son initiative en matière de formations et, d'autre part, la Commission déontologie développera des thématiques en lien avec la vie privée et le secret professionnel.

2.5. RESSOURCES HUMAINES

Sur la période 2019 – 2021, la politique des Ressources Humaines s'inscrit dans celle qui est préconisée par la Région Bruxelles-Capitale et le collège réuni de la commission communautaire commune. Elle cadre avec le projet Columbus qui vise une gestion prévisionnelle des compétences. Une politique de statutarisation sera définie afin de permettre au pouvoir local d'assurer le financement futur des pensions. Le télétravail sera développé après concertation avec les organisations syndicales. Le règlement de travail et les statuts intégreront les arrêtés régionaux publiés en 2017, impliquant la finalisation de la révision des descriptions de fonction au format Columbus.

Suite à l'implantation du nouveau logiciel RH, une plateforme e-RH sera mise en place en vue de simplifier la transmission d'information vers ou provenant du personnel.

2.6. FINANCES ET RECETTES

2.6.1. *Plan d'accompagnement financier*

L'article 72 de la loi du 8/7/1976 organique des CPAS prescrit depuis 2015 qu'**au premier et au quatrième budget, est joint un plan triennal. Il s'agit en fait de la première application de cette disposition. Ce plan triennal se compose des documents suivants :**

- 1° **une note d'orientation qui comporte les axes politiques fondamentaux choisis pour les trois prochaines années ;**
- 2° **un plan de gestion qui traduit budgétairement la note d'orientation sous forme d'estimations et de perspectives.**

Le plan de gestion qui doit être confectionné par le CPAS s'intègre parfaitement dans le plan financier établi par la commune et qui reprend l'ensemble des mesures que compte adopter la commune en partenariat avec son CPAS pour redresser sa situation financière et retrouver l'équilibre prescrit par la Loi.

Le cadre budgétaire est donc, en principe et sauf éléments exogènes non prévus, tracé pour les trois années à venir.

Avec la Région de Bruxelles-Capitale et le Fonds Régional Bruxellois de Refinancement des Trésoreries Communales, la Commune et le CPAS poursuivront et renforceront leur partenariat visant leur redressement budgétaire et financier.

2.7. PRÉVENTION ET PROTECTION AU TRAVAIL

Attentives au bien-être des travailleurs et en collaboration avec les organisations syndicales et les services interne et externe de prévention et de protection au travail, les autorités ont prévu de lancer une analyse de risques psychosociaux.

Elles répondront aux recommandations du service externe qui en sera chargé. D'autres analyses de risques seront entreprises durant les trois premières années de la mandature.

2.8. GESTION DE L'INFORMATION

Au cours des 3 prochaines années, le département de gestion de l'information travaillera particulièrement sur l'élaboration de procédures adaptées au nouveau logiciel de gestion des dossiers sociaux, et, notamment, à une préparation plus complète et précise des dossiers de permanence. Le département accompagnera ce changement de logiciel et, dans le cadre de la coopération horizontale non institutionnalisée ratifiée par le CPAS, participera à son déploiement avec ses partenaires ainsi qu'à son extension fonctionnelle.

La mise en œuvre d'un centre d'appel permettra aux usagers d'effectuer des démarches courantes (comme la prise de rendez-vous) de manière uniforme.

Pour le personnel des améliorations des conditions de travail sur ordinateur sont prévues (mise à niveau des lignes inter-sites, remise à niveau « légère » du réseau informatique de la résidence Arcadia, adaptation de la taille et du nombre d'écrans).

Un renfort de l'administrateur système et réseau permettra d'accompagner ces mesures et de mettre en œuvre une nouvelle politique de sécurité des systèmes d'information (qui apparaît nécessaire dans le processus de mise en conformité avec le Règlement Général sur la Protection des Données), ce qui se traduira par la mise à jour de la charte informatique (annexée au règlement de travail) et la mise en place de nouveaux équipements de sécurité informatiques.

ANNEXE 1 : Le CPAS de Molenbeek-Saint-Jean en quelques chiffres

Population de notre commune au 1/1/2018	97.005
Quelques indicateurs internes	
Revenu d'intégration – nombre de titulaires au 31/12/2018	5.625
Aide sociale équivalente – nombre de titulaires au 31/12/2018	652
Total des titulaires RIS et ERIS au 31/12/2018	6.277
Dont nombre de jeunes moins de 25 ans	2.353
Pourcentage des jeunes de moins de 25 ans dans le total des titulaires	37,5 %
Cartes médicales – nombre de titulaires au 31/12/2018	4.279
Aide médicale urgente – nombre de titulaires au 31/12/2018	1.289
Nombre de dossiers suivi en médiation de dette	543
Nombre de personnes suivies par la cellule « études » au 31/12/2018	1.015
Nombre de repas fournis en 2017 par le service « repas à domicile »	16.495
Nombre de repas servis en 2017 au Centre de rencontre « Parc Marie-José »	9.784
Nombre de bénéficiaires des services Aide aux familles et aide ménagères au 31/12/2018	193
Maison de repos – Résidence Arcadia – Capacité d'hébergement	187 lits
Maison d'accueil – Le Relais- Capacité d'accueil	52 lits
Logements Kangourous	8 chambres
Personnel du CPAS – hors « article 60 »	560

LISTE DES ABBRÉVIATIONS

BOS	Back Office Secrétariat
CIRB	Centre d'Informatique pour la Région Bruxelloise
CPAS	Centre Public d'Action Sociale
ERIS	Équivalent du revenu d'intégration sociale
PS	Post-Scriptum
RH	Ressources Humaines
RIS	Revenu d'intégration sociale

APPROBATION

La présente note d'orientation a été jointe au budget de l'année 2019, approuvé par le Conseil de l'Action sociale en séance du 25 avril 2019.

Présents :

Madame Gérardine BASTIN	Présidente
Monsieur Marc Dumont	Membre
Monsieur Christian MAGERUS	Membre
Madame Tania DEKENS	Membre
Madame Carine LIEKENDAEL	Membre
Madame Anna RABATTI	Membre
Madame Maria Gloria GARCIA FERNANDEZ	Membre
Monsieur Pascal DUQUESNE	Membre
Madame Aicha DAOUDI	Membre
Madame Nathalie TIELENS	Membre
Monsieur Pascal VERHEYE	Membre
Madame Sarah DJEBARA	Membre
Madame Maria Etelvina DELGADO FERNANDEZ	Membre
Monsieur Didier ROZEN	Secrétaire temporaire

Didier ROZEN
Secrétaire temporaire du CPAS

Gérardine BASTIN
Présidente du CPAS