

CPAS
Woluwe-Saint-Pierre

OCMW
Sint-Pieters-Woluwe

Note d'Orientation

2025 – 2027

CPAS de Woluwe-Saint-Pierre

Table des matières

Introduction.....	4
A. Note d’orientation	4
I. Contexte général	4
II. Gouvernance	6
1. Contrôle interne et statistiques.....	6
2. Synergies.....	6
B. Les services.....	7
I. Département de l’Action Sociale.....	7
1. Un département en marche vers une réduction des coûts	7
2. Les perspectives à trois ans	8
II. Maison de repos : Résidence Roi Baudouin	11
III. Service d’Aide aux Familles	13
1. Introduction	13
2. Axes politiques fondamentaux pour 2025-2027	13
3. Projets spécifiques.....	14
3.1. Projet de prise en charge des maladies neurodégénératives	14
3.2. Remplacement des smartphones pour l’équipe de terrain.....	14
3.3. Renforcement de l’équipe avec une 3 ^{ème} aide-ménagère en Article 60	15
4. Gestion des plannings et mobilité	16

IV. Personnel	17
1. Gestion du personnel	17
V. Département technique et du patrimoine.....	18
1. Axes transversaux : informatique et télécommunication	18
1.1. Rationalisation des télécommunications via IRISNET3.....	18
1.2. Refonte de l'architecture réseau et modernisation des systèmes informatiques	18
1.3. Migration vers les logiciels WePulse et renforcement de la sécurité	19
1.4. Renforcement de la sécurité informatique et sauvegarde des données	19
2. Bâtiment de la Résidence Roi Baudouin.....	19
2.1. Sécurité des résidents	19
2.2. Modernisation des infrastructures	20
2.3. Aménagement des abords et gestion des eaux pluviales.....	20
2.4. Diminution des déchets et gestion environnementale	21
3. Patrimoine du CPAS.....	21
3.1. Rénovation et isolation des logements appartenant au CPAS	21
C. Plan de gestion.....	22
D. Conclusion générale.....	28

Introduction

A l'entame de cette nouvelle législature, le Conseil du CPAS vous présente son programme de politique générale 2025-2027, conformément aux dispositions prévues dans la Loi organique.

L'article 72 prévoit en effet :

« 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 forme 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, § 1er, 8°. ».

A. Note d'orientation

I. Contexte général

Malgré la situation relativement privilégiée par rapport à d'autres communes bruxelloises sous plan de redressement, le CPAS de Woluwe-Saint-Pierre n'échappe pas au constat général d'une paupérisation croissante de nos usagers amenant à une explosion des dépenses sociales : RI, ERI, aides complémentaires, ...

Principaux débiteurs des recettes du CPAS, les autorités fédérales et régionales ne soutiennent pas suffisamment les missions déléguées par un financement structurel adéquat. De fait, l'ensemble des CPAS de la région de Bruxelles-Capitale revendiquent une majoration de l'intervention fédérale dans la prise en charge de ces aides, dont le différentiel actuel impacte gravement les finances locales. Par ailleurs, le même constat peut être posé pour les politiques prônées par le gouvernement régional : la coordination sociale, la médiation de dettes, le soutien dans la lutte contre la précarité énergétique, la politique de l'emploi, l'économie sociale,

C'est dans ce contexte budgétaire difficile que le CPAS, en bonne collaboration avec la commune, se doit d'être exemplaire dans ses missions mais aussi ambitieux et inventif dans la manière de réaliser ses objectifs.

Par ailleurs, toute une série d'événements et enjeux sociétaux ont eu une influence sur les revenus et les dépenses des pouvoirs locaux. A cet égard, il apparaît important de garder à l'esprit les éléments suivants :

- Un contexte de réduction de dépenses à tous les niveaux de pouvoirs : le CPAS est le lieu du « dernier recours », destiné à intervenir en complément des autres dispositifs lorsque toutes les autres aides ne sont plus possibles. Nous savons que les différents niveaux de pouvoir ont enclenché des réflexions quant à une réduction des dépenses, y compris au niveau des aides sociales. Si ces réflexions devaient effectivement aboutir (par exemple, le renvoi des chômeurs de longue durée vers les CPAS), le CPAS risque de connaître un nombre important de demandes supplémentaires dans les années à venir.
- L'évolution constante de la démographie : le vieillissement de la population impose de repenser et d'adapter les services offerts par le CPAS à nos aînés.
- L'isolement est un des pires fléaux de notre époque, et le CPAS, via ses services d'accompagnement, constitue une solution de proximité afin de lutter contre ce danger.
- Les conflits aux portes de l'Europe : la guerre en Ukraine a entraîné une augmentation considérable du nombre de dossiers traités par le CPAS. Ce conflit, débuté en mars 2022, perdure à ce jour et pourrait s'étendre à d'autres régions.

- Crise énergétique et ambitions climatiques : le contexte actuel au niveau énergétique, avec les fortes fluctuations des prix de l'énergie, a eu et risque encore d'avoir des conséquences sur de nombreux ménages en difficultés. Le CPAS devra pouvoir répondre aux demandes futures qui risquent de s'accroître via notamment son « guichet énergie ». Mais ce n'est pas tout, le CPAS devra également à travers ses projets transversaux et ses bâtiments, contribuer à l'effort national pour le climat.

II. Gouvernance

1. Contrôle interne et statistiques

Un contrôle interne accru et structuré sera mis en place au sein du CPAS en collaboration avec l'Ecole Régionale de l'Administration Public (ERAP) afin de pouvoir garantir une maîtrise des processus en vigueur au sein de l'institution.

De plus, le CPAS mettra en place une évaluation statistique reprenant les chiffres clés des principaux départements et services permettant d'avoir une vision d'ensemble du travail accompli tout au long de l'année.

Ce nouvel outil sera mis à jour au moins deux fois par an. Il servira tant en interne à objectiver le travail accompli au quotidien par tous les agents du CPAS, qu'en externe pour communiquer et transmettre, en toute transparence, des informations à tous ceux qui le demandent (institutions, journalistes, etc.).

Ce bulletin statistique évoluera au fil du temps et constituera ainsi un outil de monitoring pratique pour comprendre les tendances qui se dessinent en matière d'aide sociale dans notre commune.

2. Synergies

Les synergies entre CPAS et commune (tout en conservant notre caractère d'entité distincte), seront poursuivies dans les métiers de « support » en vue de renforcer la complémentarité entre les services et favoriser les économies d'échelle :

- Service SIPP : service commun pour l'administration communale et CPAS assurant les plans de prévention légalement imposés dans le but d'avoir des plans d'action bien intégrés.

- Service GRH : mise en place des procédures identiques tant au niveau de la politique de recrutement que de la formation et de la gestion de carrière. Les statuts administratifs et pécuniaires du personnel, le règlement de travail et autres règlements sont le fruit d'un travail conjoint entre l'administration communale et le CPAS.
- Service des achats : renforcement des marchés conjoints.
- Service informatique : service unique au sein de la commune pour la gestion des adresses emails, charte informatique, ...

B. Les services

I. Département de l'Action Sociale

1. Un département en marche vers une réduction des coûts

Pour les trois années à venir, le climat d'austérité ambiant qui va entraîner une limitation voire une disparition de certains subsides nous invitent à mettre tout en œuvre pour limiter notre champ d'action aux missions régaliennes du CPAS.

Début 2025, le département de l'Action Sociale définira la notion de missions régaliennes et, durant les trois années à venir, ajustera ses moyens humains, logistiques et financiers, à la stricte mise en œuvre de ceux-ci.

De surcroît, la participation à toute forme d'appel à projet ou d'ordre de mission en provenance du pouvoir régional ou du pouvoir fédéral, dont la subvention ne couvrirait pas l'entièreté des coûts directs et indirects sera analysée avec prudence.

Enfin, des synergies avec les partenaires externes et communaux, en plus de la rationalisation de certaines procédures en interne, permettront de réduire les coûts de l'aide sociale aux personnes, de fonctionnement et de personnel.

2. Les perspectives à trois ans

Dans les limites du cadre fixé ci-dessus, les services du département envisagent les projections suivantes :

Service accueil

- Maintien de deux Equivalent Temps Plein (ETP) avec soutien en back-up par un agent administratif du service social de première ligne ou le cas échéant, d'une personne sous contrat d'insertion (Article 60).
- Intégration du dispositif fédéral CPAS ONLINE du SPP-Intégration Sociale (SPP-IS) dans le processus de réception des nouvelles demandes.
- Maintien dans les mêmes conditions, de la distribution alimentaire dans le cadre du Fond Social Européen Plus (FSE+). Evaluation et mise en conformité des procédures relatives à la distribution.
- Poursuite du partenariat avec l'ASBL Article 27, pour la distribution de tickets permettant d'assister aux spectacles en Fédération Wallonie-Bruxelles à moindre coûts.
- Amélioration de la sécurité du personnel social de première ligne face aux menaces et agressions de plus en plus souvent enregistrées de la part des usagers.

Service social de première ligne

- Pour autant que le nombre de dossiers gérés par assistant social ou travailleur social reste raisonnable, maintien des effectifs d'assistants sociaux en plus du soutien du personnel administratif actuel. Ceci permettra aux travailleurs sociaux de se concentrer sur le corps du métier social.
- Limitation de l'aide sociale aux missions régaliennes telles qu'elles seront définies au début de l'année 2025.
- Maximisation du taux de recouvrement sur la réalisation de Projets Individualisés d'Intégration Sociale (PIIS).
- Amélioration de la sécurité du personnel social de première ligne face aux menaces et agressions de plus en plus souvent enregistrées de la part des usagers.
- Simplification administrative par le monitoring des procédures d'octroi des aides sociales, simplification des décisions types, simplification de la prise en charge des soins de santé, adaptation au nouveau logiciel social prévu par la Région (projet WePulse).
- Attention particulière aux étudiants dont un nombre croissant fait appel aux services du CPAS. Nous veillerons à soutenir pleinement notre mission, notamment à travers l'accompagnement des jeunes dans le cadre de leur projet individuel d'intégration sociale, afin de favoriser leur inclusion et leur autonomie.
- Evaluation et adaptation des documents-types.

Service d'insertion socioprofessionnelle

- Poursuite et évaluation intermédiaire du partenariat Actiris et redéfinition d'un nouveau cadre au-delà de 2027.
- Réalisation des objectifs à atteindre dans le cadre de partenariat Actiris pour l'obtention de 100% de la subvention chaque année.
- Maximisation du taux de recouvrement sur la réalisation de Projets Individualisés d'Intégration Sociale (PIIS).
- Adaptation au nouveau logiciel social prévu par la Région (projet WePulse).
- Evaluation et adaptation des procédures et des documents-types.

Service logement

- Maintien des effectifs actuels affectés au suivi des logements et à la coordination de la cellule.
- Sauf nouvelle crise majeure, maintien du nombre de logements de transit.
- Poursuite de la stratégie mise en place concernant les places d'hébergement d'urgence et du système d'aide sociale compensatoire.
- Adaptation au nouveau logiciel social prévu par la Région (projet WePulse).
- Evaluation et adaptation des procédures et des documents-types.
- Evaluation et renouvellement de la convention avec la SISP EBDS, au-delà de 2027.
- Evaluation et renouvellement de la convention avec l'AIS LE RELAIS, au-delà de 2026.

Service Ukraine

- Maintien des effectifs actuels affectés au suivi des dossiers sociaux et à la coordination de la cellule. Progressivement, assimilation des suivis ukrainiens aux suivis d'aides sociales ordinaires.
- Adaptation au nouveau logiciel social prévu par la Région (projet WePulse).
- Evaluation et adaptation des procédures et des documents-types.

Service de la coordination sociale

- Maintien de l'effectif actuel d'un ETP subventionné soutenu par un ETP sous contrat d'insertion.
- Poursuite et évaluation de la circulaire 2022-2026 COCOM relative au financement des coordinations sociales des CPAS en Région de Bruxelles-Capitale. Redéfinition d'un nouveau cadre de partenariat au-delà de 2026.
- Maintien de minimum deux assemblées plénières et quatre groupes thématiques de travail par an.

- Maintien du partenariat avec l’antenne de Stockel, avec l'appui d'une personne sous contrat d’insertion (Article 60) afin de soutenir le projet de collaboration.
- Maintien du partenariat avec FEDASIL pour le financement chaque année de l’animation des jeunes candidats à l’asile résidant au Centre Les Palmiers.
- Synergies avec le dispositif et le réseau du bassin sud-est social-santé, créé par la Région de Bruxelles-Capitale. Le Plan Social Santé Intégré (PSSI) et le Plan Interfédéral pour des Soins Intégrés (PIF) dessinent les contours d’une réorganisation territoriale de l’offre de l’aide et des soins de première ligne. Les objectifs prioritaires sont de construire un travail social-santé intégré et par territoire avec les acteurs bruxellois, pour articuler les différents niveaux d’action.

Service administratif

- Renforcement de l’équipe actuelle dès 2025 (recrutement et formation par anticipation), avant le départ du chef du service prévu début 2026.
- Conformément au rapport d’inspection 2024, mise en place du processus d’encodage mensuel des compléments de revenu d’intégration et d’aide sociale.
- Révision du règlement relatif à la prise en charge des soins de santé.
- Adaptation au nouveau logiciel social prévu par la Région (projet WePulse).
- Evaluation et adaptation des procédures et des documents-types.
- Evaluation et rationalisation des procédures de travail avec le social, les finances et le service de la recette.

Service de médiation de dettes – énergie

Pour les personnes en difficultés, la cellule énergie du CPAS continuera à aider nos concitoyens à mieux gérer leur consommation d’eau, de gaz, d’électricité et à adopter les bons gestes pour faire des économies d’énergie.

Plus que jamais, au vu de la crise énergétique qui perdure, le guichet « énergie » aura un rôle clé à jouer via différents mécanismes :

1. Accompagnement
2. Sensibilisation
3. Aides financières

Quelles sont les missions de la cellule énergie ?

- Garantir à tous les habitants, en particulier les personnes en situation précaire, une fourniture d'énergie de subsistance (client protégé, rehaussement du limiteur, etc.).
- Chercher avec la personne la solution pour apurer ses factures impayées : aide financière, plan de paiement, etc.
- Accompagner les personnes de manière préventive afin qu'elles puissent avoir les moyens et capacités à payer les factures en temps et en heure, notamment grâce à une guidance budgétaire, sociale et énergétique.

De plus, nous poursuivrons le nécessaire travail de médiation de dettes avec les fournisseurs tout en informant sur les primes et aides existantes (Fonds social chauffage, Prime Rénovation).

II. Maison de repos : Résidence Roi Baudouin

La commune de Woluwe-Saint-Pierre présente depuis de nombreuses décennies une pyramide des âges inversée, la population ayant une moyenne d'âge fort élevée.

Le CPAS développe une politique diversifiée d'aide à domicile, d'accueil de jour, d'hébergement en appartements avec offre de services divers, d'hébergements de courte et longue durée. Le panel des services offerts aux aînés est donc étendu et leur permet, au gré des besoins, de bénéficier de la solution la plus adaptée à ceux-ci.

L'équipe du Centre de Soins de Jour « Oase » (agrée pour 10 places) a été récemment recomposée suite à plusieurs mouvements du personnel. La responsabilité du Centre a été confiée au kinésithérapeute qui a bien compris les enjeux en ce compris la nécessité d'une occupation journalière maximale.

La Résidence Val des Epinettes restée de nombreux mois avec 4 appartements inoccupés est, enfin, entièrement occupée.

La Résidence Roi Baudouin, comme toutes les institutions publiques de la Région bruxelloise, est confrontée à de multiples incertitudes quant à son avenir et donc quant à l'avenir de ses habitants et de son personnel.

En effet, trois épées de Damoclès pèsent sur celle-ci :

1. L'application de l'ordonnance du 23 décembre 2023 portant des dispositions diverses en matière de santé, d'aide aux personnes et de prestations familiales qui a réduit l'agrément de l'institution à 195 lits depuis le 15/04/2024. L'application de cette ordonnance est susceptible de réduire encore, d'année en année, le nombre de lits Maison de Repos pour Personnes Agées (MRPA) agréés si le taux d'occupation est insuffisant pendant la période de référence visée.
Il est à noter que cette disposition risque de mettre à mal l'accueil et la prise en charge des aînés de Woluwe-Saint-Pierre majoritaires dans cette commune.
La réduction du nombre de lits imposée par IRISCARE en 2024 fait l'objet d'un recours devant le Conseil d'Etat.
2. L'étude initiée par la Conférence des Bourgmestres quant à l'avenir des maisons de repos publiques, toutes en déficit structurel.
Une structure faîtière impliquant de nombreux et importants changements doit-elle être envisagée ou non (nouveaux statuts, reprise du bâtiment, mobilité du personnel, centrales d'achats, ...) ?
3. L'arrêté du Collège Réuni de la Commission Communautaire Commune du 18 janvier 2024 fixant les normes d'agrément auxquelles doivent répondre les établissements pour aînés et les normes spéciales applicables aux groupements et fusions d'établissements impliquent certaines mises en conformité pouvant entraîner de lourdes dépenses (ex : obligation de mise à disposition de frigos et de télévisions dans chaque chambre, obligation de formations avec thèmes définis, obligation de mettre en place une participation active des habitants en privilégiant leurs choix et exigences,...).

Demeure le challenge de la lutte contre le taux d'absentéisme élevé dans le secteur des soins de santé. Cet absentéisme a une incidence essentiellement sur la prise en charge et la qualité des soins dispensés ainsi qu'un recours coûteux aux prestations d'intérim.

Subsiste également la question des investissements que nécessite un bâtiment vieillissant, à savoir le remplacement à tout le moins :

- De la cuisine
- Des châssis
- De la toiture

Il est à rappeler que la restauration est prise en charge par un prestataire externe. Le marché doit être renouvelé pour le premier mars 2026. Il faut espérer que, suite aux visites du site exigées des soumissionnaires et après constatations de l'état de la cuisine, des offres soient bien remises.

Enfin, dans un esprit de réduction de la charge de travail de la responsable des marchés publics pour la résidence, il est fait de plus en plus souvent recours aux marchés conjoints établis par l'administration communale ainsi qu'aux centrales d'achats (IRISCARE et IRIS Achats).

Le projet Montessori sera poursuivi et passera à l'étape supérieure via un financement régional. Cette prise en charge non-médicamenteuse est centrée sur l'utilisation des capacités préservées de la personne et vise à lui permettre d'être aussi indépendante que possible en conservant un rôle social.

Par ailleurs, le soutien régulier fourni par les bénévoles au sein de la RRB est particulièrement bénéfique. Dans ce contexte, le bénévolat sera encouragé, soutenu et valorisé.

III. Service d'Aide aux Familles

1. Introduction

Le Service d'Aide aux Familles du CPAS accompagne quotidiennement des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des familles en difficultés dans une commune confrontée à une population vieillissante et, dans une certaine mesure, vulnérable. Une des missions principales du service est de lutter contre l'isolement des personnes âgées tout en leur permettant de vivre chez elles aussi longtemps que possible dans de bonnes conditions. Cette note d'orientation vise à clarifier les priorités politiques et budgétaires pour la période 2025-2027 en tenant compte des contraintes spécifiques du service et des besoins croissants de la population.

2. Axes politiques fondamentaux pour 2025-2027

Les priorités politiques du service pour les trois prochaines années se concentrent sur :

- **La lutte contre l'isolement des personnes âgées** : développement de projets visant à briser l'isolement et à accompagner les personnes âgées atteintes de démence ou en perte d'autonomie.
- **Le soutien aux aidants proches** : mise en place de services et de groupes de soutien pour les aidants, qui jouent un rôle crucial dans le maintien des personnes âgées à domicile.

- **Le renforcement et optimisation de l'équipe de terrain** : amélioration des outils de communication pour les aides familiales et ménagères et renforcement des équipes pour répondre aux besoins croissants.

3. Projets spécifiques

3.1. Projet de prise en charge des maladies neurodégénératives

Face à l'augmentation croissante des maladies neurodégénératives telles qu'Alzheimer, le Service d'Aide aux Familles souhaite se mobiliser pour offrir une prise en charge adaptée. Ce projet vise à accompagner les personnes atteintes de démence et à offrir un soutien structuré à leurs familles.

Ce projet, encore en phase de développement, aura pour but de :

- **Encadrer les personnes atteintes de démence** avec un suivi médical et psychologique approprié.
- **Sensibiliser et former les familles** sur les moyens de gérer au mieux la maladie au quotidien.
- **Créer une communauté solidaire** basée sur l'entraide entre familles et aidants afin de partager les expériences et les meilleures pratiques. Il est difficile d'estimer avec précision le coût de ce projet à ce stade. L'idéal serait de développer ce projet en partenariat avec la coordination sociale et le réseau du bassin sud-est social-santé, dont le CPAS fait partie, afin de mutualiser les ressources, renforcer l'impact des actions et diminuer les coûts financiers pour le CPAS.

3.2. Remplacement des smartphones pour l'équipe de terrain

Les aides familiales et ménagères sont au cœur du fonctionnement quotidien du service. Pour leur permettre de réaliser leurs missions dans des conditions optimales, il est impératif de renouveler leur matériel informatique, notamment les smartphones. Actuellement, les 10 aides familiales et 2 aides ménagères utilisent des smartphones qui deviennent peu à peu obsolètes. Outre des dysfonctionnements fréquents, cela complique la transmission des plannings, des procès-verbaux, et des informations journalières nécessaires à une gestion fluide.

Le projet prévoit :

- **Renouvellement progressif des smartphones** : ce renouvellement progressif sur trois ans permettra d'équiper toute l'équipe avec des outils performants d'ici 2027.
- **Gestion des smartphones par le service informatique** : en intégrant les smartphones dans la gestion du service informatique, les problèmes techniques pourraient être résolus à distance, réduisant ainsi les interruptions de service et améliorant la réactivité en cas de panne.

Cette modernisation est indispensable pour assurer la transmission fluide des informations essentielles et pour améliorer la coordination entre les équipes de terrain et le bureau.

3.3. Renforcement de l'équipe avec une 3^{ème} aide-ménagère en Article 60

Le service d'aide à domicile doit faire face à des situations particulièrement difficiles, notamment avec des bénéficiaires souffrant du syndrome de Diogène, d'Alzheimer ou en situation de handicap sévère. Ces personnes vivent souvent dans des conditions de logement très dégradées, ce qui rend les interventions plus exigeantes pour l'équipe de terrain. Actuellement, les aide-ménagères mais également les aides familiaux sont souvent épuisées en raison de la lourdeur des tâches à accomplir.

Pour éviter un épuisement de l'équipe actuelle et garantir une qualité de service adaptée, il est nécessaire de recruter une aide-ménagère supplémentaire sous contrat Article 60. Ce renforcement permettra de mieux répartir les tâches difficiles et de soulager les aides ménagères en place tout en garantissant une intervention plus efficace dans les cas de logement insalubre. Cela permettra de prévenir les congés maladies et également de palier au remplacement en cas de congés.

4. Gestion des plannings et mobilité

La gestion des plannings des aides familiales demeure complexe, en raison des contraintes suivantes :

- **Quartiers mal desservis** par les transports en commun : la mobilité dans la commune est limitée par un manque de transports en commun, ce qui complique les déplacements entre les domiciles des bénéficiaires.

C'est pourquoi le CPAS a récemment enrichi sa flotte de véhicules avec l'acquisition de cinq voitures AMI. Cette initiative vise à faciliter les déplacements de ses employés sur le terrain communal. Bien que ces véhicules ne soient pas destinés à devenir un service de transport pour le public aidé, ils permettront néanmoins d'accompagner les bénéficiaires dans certaines démarches spécifiques, contribuant ainsi à une meilleure prise en charge de leurs besoins.

- **Prestations spécifiques et préférences des bénéficiaires** : chaque aide familiale doit répondre à des demandes spécifiques en fonction des besoins et des préférences légitimes des bénéficiaires. Certaines prestations, comme l'aide à la toilette ou les interventions auprès de bénéficiaires souffrant de démence, demandent des compétences particulières. Même si la politique du service est de pouvoir envoyer chaque membre de l'équipe sans distinction, dans la réalité, il arrive que certains prestataires soient plus aptes à réaliser certaines tâches ou simplement que le bénéficiaire ne souhaite pas d'hommes ou de femmes pour la toilette.

Pour améliorer la gestion des plannings :

- **Mise en place d'un logiciel dédié** : il est évident qu'avec l'augmentation des bénéficiaires au fil des ans, un investissement devrait être consacré à l'acquisition d'un logiciel de gestion des plannings capable de prendre en compte diverses contraintes. Cela permettrait de simplifier la création des plannings tout en optimisant les déplacements et en réduisant le temps perdu. La même problématique est constatée pour la facturation qui se fait par écrit et ensuite avec nombreuses vérifications et encodages. Des contacts seront pris avec les services similaires des autres CPAS pour connaître leurs bonnes pratiques.

IV. Personnel

1. Gestion du personnel

L'augmentation des barèmes et des chèques repas, les nombreuses indexations salariales, l'assurance groupe pour les contractuels, la prime d'ancienneté et les avantages sociaux acquis de 2022 à 2024 représentent une augmentation importante de nos coûts du personnel alors que les marges budgétaires sont de plus en plus réduites.

Pour 2025 à 2027, nous devons tout mettre en œuvre pour maîtriser les dépenses du personnel tout en garantissant la stabilité de l'emploi existant, sans oublier de valoriser le personnel en place et futur.

Pour ce faire, les pistes d'action sont :

- Adapter le cadre du personnel et les effectifs à la réalité actuelle du terrain et en prévision des défis futurs ou crises à venir.
- Une mise en œuvre de lignes directrices de gestion afin de prévenir l'absentéisme dans le sens d'une absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail. Ces facteurs sont entendus au sens large comme l'ambiance au travail mais aussi l'organisation, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnels et privés, la mobilité, etc...
- La rémunération des jurys d'examens sera alignée sur celle prévue dans les autres Communes et CPAS de Bruxelles-Capitale.
- Un plan d'avancement de carrière sera prévu en calculant un budget ad hoc par exercice budgétaire à partir de 2025.
- L'adhésion au Service Social Collectif (SSC) du Service Fédéral Pensions est prévue pour début 2025. Le but est double : pouvoir maintenir une assurance hospitalisation attractive pour les membres du personnel et apporter certains avantages sociaux.
- Nous continuerons à élargir nos catalogues de formations en vue de proposer des modules adaptés et modernes pour l'ensemble de notre personnel.
- Un renforcement du bien-être du personnel : fruits mis à disposition chaque semaine, opérationnalisation du télétravail, organisation d'activités de cohésion d'équipes un demi-jour par an.
- Une collaboration active dans la gestion conjointe du personnel du CPAS et de la commune afin de mettre en place des procédures identiques tant au niveau de la politique de recrutement que de la formation et de la gestion de carrière. Les statuts administratifs et pécuniaires du personnel, le règlement de travail et autres règlements continueront à être pensés de concert, pour répondre aux besoins des deux entités.

- Une modernisation des outils informatiques, notamment via le projet régional We Pulse, mais également par l'acquisition d'un nouveau logiciel de pointage ainsi que d'un logiciel de gestion des horaires du personnel de soins de la Résidence Roi Baudouin.
- Formation à la gestion de l'agressivité et renforcement du dispositif de sécurité du personnel.

V. Département technique et du patrimoine

Dans un contexte économique où la rationalisation des ressources et la modernisation des infrastructures sont indispensables pour garantir un service public efficace et durable, le CPAS se doit d'intégrer des réformes structurelles majeures, des investissements technologiques, et des projets d'infrastructure essentiels.

La présente note s'articule autour de plusieurs axes clés : télécommunications, réseaux informatiques, sécurité, rénovation des infrastructures et gestion environnementale.

1. Axes transversaux : informatique et télécommunication

1.1. Rationalisation des télécommunications via IRISNET3

L'intégration de la plateforme IRISNET3 constitue une opportunité majeure pour le CPAS en matière de télécommunications. En permettant une centralisation des achats, cette plateforme évite au CPAS de devoir passer des marchés publics de façon indépendante, assurant ainsi des économies d'échelle. Le grand nombre d'adhérents permet de négocier des tarifs plus avantageux, réduisant significativement les coûts pour les services de téléphonie, de réseaux et d'internet. Cette mesure contribue également à une plus grande cohérence dans la gestion des services numériques au sein du CPAS.

1.2. Refonte de l'architecture réseau et modernisation des systèmes informatiques

La refonte complète de l'architecture réseau des systèmes informatiques et téléphoniques du CPAS tant pour l'administration centrale que pour ses différentes antennes (CPAS-CCJB, Résidence Roi Baudouin, Service d'Aide aux Familles) est prioritaire pour assurer un service de qualité.

Ce projet prévoit :

- La mise à niveau des infrastructures réseau pour garantir une connectivité stable et rapide.
- La modernisation des systèmes téléphoniques renforçant ainsi l'efficacité des communications internes et externes.
- L'interconnexion sécurisée via Irisnet3 entre les différents sites permettant un meilleur partage des données.

1.3. Migration vers les logiciels WePulse et renforcement de la sécurité

L'adoption des logiciels WePulse nécessitera entre autre un renforcement de la connexion internet sécurisée et une redondance des systèmes en cas de panne. Il est donc prévu, en plus d'une connexion sécurisée primaire solide :

- La mise en place d'une connexion internet secondaire via un opérateur alternatif pour garantir une continuité de service, notamment à l'administration centrale et à la Résidence Roi Baudouin.
- L'utilisation de systèmes de communication sans fil comme troisième solution de backup.

1.4. Renforcement de la sécurité informatique et sauvegarde des données

Un renforcement des pare-feux et de la cybersécurité pour protéger les données sensibles des utilisateurs est indispensable.

La sécurité des données est un enjeu prioritaire. Même si certaines données seront sous la gestion de Paradigm (responsable des bases de données dans le projet WePulse et actuellement déjà avec BOSS), le CPAS doit garantir la sécurisation des systèmes locaux contre toute intrusion et mettre en place des politiques de sauvegarde redondantes pour assurer la récupération rapide des informations critiques en cas de sinistre.

2. Bâtiment de la Résidence Roi Baudouin

2.1. Sécurité des résidents

Il est indéniable que le maintien de la sécurité des résidents doit rester dans les priorités :

- Renforcement des accès et sorties sécurisés avec des systèmes de contrôle d'accès.
- Installation de nouvelles caméras de surveillance si nécessaire.

- Des tests réguliers et la maintenance des systèmes de télévigilance, d'appels infirmiers, de détection incendie et du système de caméras (intérieures et extérieures) doivent rester dans les priorités. Le remplacement complet du système d'appels infirmiers est à prévoir pour garantir une réponse rapide en cas de besoin, le système actuel étant obsolète.

2.2. Modernisation des infrastructures

Un ensemble de projets visant à améliorer le confort et l'efficacité énergétique de la Résidence Roi Baudouin sont à l'étude :

- Remplacement des chaudières afin de réduire la consommation énergétique et les émissions de CO2.
- Rénovation de la cuisine pour répondre aux normes sanitaires et améliorer le service aux résidents.
- Réfection de la toiture et isolation de la toiture et/ou des combles pour améliorer à la fois le confort thermique et la performance énergétique du bâtiment.
- Remplacement des châssis afin d'améliorer l'isolation phonique et thermique ainsi que le confort des résidents.
- Remplacement des panneaux photovoltaïques qui ont 10 ans par des plus performants et/ou en rajouter afin d'augmenter l'autoconsommation et donc prélever le moins possible / diminuer la réinjection vu le faible prix d'achat et obtenir un maximum de Certificats Verts (CV).
- Renforcement de la Gestion Technique Centralisée (GTC) pour évaluer les besoins en systèmes de refroidissement dans certaines zones critiques.

2.3. Aménagement des abords et gestion des eaux pluviales

L'embellissement des espaces extérieurs, tout en assurant une gestion efficace des eaux pluviales, est une priorité.

Les aménagements actuels et futurs incluront des espaces verts favorisant la biodiversité tout en garantissant des infrastructures adaptées à la rétention et l'évacuation des eaux de pluie. Il est évident que ces aménagements n'altéreront aucunement l'accessibilité de la RRB pour les résidents et leur famille, les Personnes à Mobilité Réduite (PMR) comprises. L'aménagement actuel du jardin permet de profiter de plusieurs îlots de fraîcheur, prisés lors des fortes chaleurs que nous connaissons de plus en plus.

La gestion des eaux pluviales autour des bâtiments permettra de prévenir les risques d'inondation et favorisera l'infiltration naturelle.

2.4. Diminution des déchets et gestion environnementale

Le CPAS s'engage à renforcer ses politiques environnementales, avec des actions concrètes pour :

- Réduire la production de déchets à travers des politiques de tri renforcées.
- Encourager l'utilisation de matériaux recyclables et biodégradables.

Sans oublier que des nouvelles normes sont ou seront applicables aux maisons de repos, leur application mènera à de nouvelles dépenses, qu'il est actuellement impossible à chiffrer.

3. Patrimoine du CPAS

3.1. Rénovation et isolation des logements appartenant au CPAS

L'isolation thermique (façades et/ou toitures + châssis) des logements appartenant au CPAS constitue un levier essentiel pour réduire la consommation d'énergie, améliorer le confort des occupants et diminuer les émissions de CO₂.

Parallèlement à ce type d'investissement, une conscientisation des occupants à l'Utilisation Rationnelle de l'Energie (URE) est indispensable.

La rationalisation de l'énergie dans tous les bâtiments gérés par le CPAS ainsi que la réorganisation des bâtiments administratifs représentent des politiques transversales qui auront un impact financier considérable. Ces réformes permettront ensuite au CPAS de mieux contrôler ses dépenses, de travailler de manière plus efficiente, d'optimiser ses ressources et de libérer des fonds pour des investissements futurs.

Les projets décrits dans cette note sont conçus pour moderniser et améliorer les services du CPAS tout en réduisant les coûts grâce à des économies d'échelle et une meilleure gestion des ressources. Ils répondent à des objectifs à la fois technologiques, environnementaux et sécuritaires, tout en garantissant une meilleure qualité de vie aux résidents de la maison de repos ainsi qu'un cadre de travail plus efficace et plus agréable pour les employés du CPAS. La mise en œuvre de ces projets devra être réalisée en tenant compte des contraintes budgétaires et en priorisant les investissements qui génèrent un retour rapide et durable.

C. Plan de gestion

		Compte 2023	Budget modifié 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
EXPLOITATION						
60 - Prestations		5.157.928,07 €	6.185.495,34 €	6.502.648,18 €	6.632.701,14 €	6.765.355,17 €
61 - Transferts		16.667.969,91 €	18.385.378,40 €	17.339.974,04 €	17.686.773,52 €	18.040.508,99 €
62 - Produits Financiers		31.287,96 €	30.100,00 €	30.100,00 €	30.702,00 €	31.316,04 €
70 - Personnel		18.120.725,36 €	20.846.739,86 €	20.902.684,66 €	21.320.738,35 €	21.747.153,12 €
71 - Fonctionnement		3.890.250,23 €	5.198.878,63 €	4.425.195,56 €	4.513.699,47 €	4.603.973,46 €
72 - Redistribution		8.893.267,83 €	10.480.419,91 €	8.935.703,00 €	9.114.417,06 €	9.296.705,40 €
7X - Charges financières		94.763,27 €	98.020,00 €	91.242,00 €	93.066,84 €	94.928,18 €
INVESTISSEMENTS						
80 - Intervention		4.140,00 €	960.652,11 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
81 - Aliénations		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
82 - Financement		693.435,83 €	772.275,00 €	519.650,00 €	1.747.500,00 €	1.747.500,00 €
90 - Contributions		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
91 - Investissements		669.206,87 €	1.738.927,11 €	520.450,00 €	1.750.000,00 €	1.750.000,00 €
92 - Dette		328.954,59 €	515.485,00 €	427.407,00 €	435.955,14 €	444.674,24 €
67 - Solde prélèvements	exploitation	-1.993,00 €	88.500,85 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
87 - Solde prélèvements	investissement	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
66-76 - Résultat		-9.444.399,38 €	-12.456.068,81 €	-10.910.310,00 €	-11.130.200,20 €	-11.352.754,20 €
	Codes économiques	Compte 2023	Budget modifié 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
EXPLOITATION						
Recettes d'exploitation		21.857.185,94 €	24.600.973,74 €	23.872.722,22 €	24.350.176,66 €	24.837.180,20 €
60 - Prestations		5.157.928,07 €	6.185.495,34 €	6.502.648,18 €	6.632.701,14 €	6.765.355,17 €
Remboursement Personnel et fonctionnement	(-111 à -119 et -12)	370.688,60 €	600.525,48 €	474.043,18 €	483.524,04 €	493.194,52 €
Prestations	161 à 164	4.787.239,47 €	5.584.969,86 €	6.028.605,00 €	6.149.177,10 €	6.272.160,64 €
61 – Transferts (hors dotations)		16.667.969,91 €	18.385.378,40 €	17.339.974,04 €	17.686.773,52 €	18.040.508,99 €

Gaz et électricité	38000/07	207.472,81 €	265.541,00 €	243.610,00 €	248.482,20 €	253.451,84 €
ISP	84492x/465	160.458,79 €	168.500,00 €	140.441,00 €	143.249,82 €	146.114,82 €
Intervention PC ACS	46500/06					
Intervention PC revenu d'intégration	46510/05	2.197.497,04 €	2.557.500,00 €	2.420.550,00 €	2.468.961,00 €	2.518.340,22 €
Intervention PC revenu d'intégration majoré PIIS (Fonction 83208)	46530/05	103.697,48 €	100.000,00 €	105.000,00 €	107.100,00 €	109.242,00 €
Intervention PC revenu d'intégration 100%	46540/05	402.255,17 €	476.000,00 €	450.000,00 €	459.000,00 €	468.180,00 €
Intervention PC - initiatives d'insertion professionnelle	46550/05	558.416,55 €	600.000,00 €	600.000,00 €	612.000,00 €	624.240,00 €
Intervention du PC correspondant aux dépenses du code 8320/33420/21	46520/03	41.434,45 €	60.000,00 €	60.000,00 €	61.200,00 €	62.424,00 €
Intervention du PC correspondant aux dépenses du code 8320/33430/21	46530/03	2.531.683,42 €	3.090.000,00 €	2.067.000,00 €	2.108.340,00 €	2.150.506,80 €
Intervention du PC correspondant aux dépenses du code 8320/33470/21	46570/03					
Intervention du PC correspondant aux dépenses du code 8320/33480/21	46580/03					
Intervention du PC correspondant aux dépenses du code 8320/33490/21	46590/03	175.959,05 €	235.000,00 €	200.000,00 €	204.000,00 €	208.080,00 €
Autres interventions du Pouvoir central	465	1.677.397,42 €	1.133.262,00 €	985.273,20 €	1.004.978,66 €	1.025.078,24 €
Interventions INAMI	476	4.764.225,00 €	5.392.000,00 €	5.633.770,00 €	5.746.445,40 €	5.861.374,31 €
F.S.A.S. (Fonds spécial de l'aide sociale)	46600/01	434.104,71 €	495.603,58 €	495.603,55 €	505.515,62 €	515.625,93 €
Retenues pensions sur traitements	38000/04	149.514,05 €	158.362,05 €	154.036,12 €	157.116,84 €	160.259,18 €
Remboursements par les bénéficiaires	(-333 et -334)	560.184,14 €	802.153,73 €	661.380,00 €	674.607,60 €	688.099,75 €

Autres recettes de transferts (solde 61)		2.703.669,83 €	2.851.456,04 €	3.123.310,17 €	3.185.776,37 €	3.249.491,90 €
62 - Produits Financiers		31.287,96 €	30.100,00 €	30.100,00 €	30.702,00 €	31.316,04 €
Intérêts Crédeurs	261-264-266	29.428,97 €	30.100,00 €	30.100,00 €	30.702,00 €	31.316,04 €
Autres produits financiers (solde 62)		1.858,99 €				
Dépenses d'exploitation		30.999.006,69 €	36.624.058,40 €	34.354.825,22 €	35.041.921,72 €	35.742.760,16 €
70 - Personnel		18.120.725,36 €	20.846.739,86 €	20.902.684,66 €	21.320.738,35 €	21.747.153,12 €
Traitements et salaires	111	11.463.372,93 €	13.281.539,97 €	13.458.560,91 €	13.727.732,13 €	14.002.286,77 €
<i>dont art. 60§7</i>	11100-17	283.266,65 €	498.436,00 €	482.984,00 €	492.643,68 €	502.496,55 €
<i>dont contractuels subsidiés</i>	11100-18				0,00 €	0,00 €
<i>dont contractuels subsidiés spécifiques</i>	11100-19				0,00 €	0,00 €
Allocations sociales	112	875.503,00 €	968.956,00 €	916.764,65 €	935.099,94 €	953.801,94 €
Cotisations patronales à l'ONSS APL	113	3.300.106,51 €	3.797.001,18 €	3.724.627,00 €	3.799.119,54 €	3.875.101,93 €
Cotisations pensions	11400 et 11401	934.719,63 €	1.013.824,00 €	1.023.632,00 €	1.044.104,64 €	1.064.986,73 €
Avantages sociaux	115	467.517,70 €	609.485,00 €	628.988,99 €	641.568,77 €	654.400,15 €
Pensions et prépensions à charges	116	841.377,44 €	890.580,09 €	867.817,55 €	885.173,90 €	902.877,38 €
Assurances	117	145.285,40 €	173.649,62 €	148.075,00 €	151.036,50 €	154.057,23 €
Service social et Service médical	118 et 119	92.842,75 €	111.704,00 €	134.218,56 €	136.902,93 €	139.640,99 €
71 - Fonctionnement		3.890.250,23 €	5.198.878,63 €	4.425.195,56 €	4.513.699,47 €	4.603.973,46 €
Remboursement de frais	121	1.011,84 €	16.750,00 €	5.900,00 €	6.018,00 €	6.138,36 €
Honoraires	122	173.190,22 €	221.952,00 €	192.951,00 €	196.810,02 €	200.746,22 €
Fonctionnement administratif	123	465.807,24 €	692.731,19 €	530.474,00 €	541.083,48 €	551.905,15 €
Fonctionnement technique	124	1.893.131,77 €	2.537.652,64 €	2.189.889,81 €	2.233.687,61 €	2.278.361,36 €
Fonctionnement des bâtiments	125	883.852,36 €	1.270.981,68 €	1.099.170,75 €	1.121.154,17 €	1.143.577,25 €
Loyers	126	221.382,95 €	393.950,00 €	320.520,00 €	326.930,40 €	333.469,01 €
Frais de fonctionnement des véhicules	127	231.267,63 €	38.361,12 €	60.240,00 €	61.444,80 €	62.673,70 €
Frais de gestion et impôts	128 et 129	20.606,22 €	26.500,00 €	26.050,00 €	26.571,00 €	27.102,42 €

72 - Redistribution		8.893.267,83 €	10.480.419,91 €	8.935.703,00 €	9.114.417,06 €	9.296.705,40 €
Aide sociale en espèce	33300/01	129.303,32 €	210.006,00 €	177.506,00 €	181.056,12 €	184.677,24 €
Revenu d'intégration subventionné à 55%-70%	33310/05	3.995.449,16 €	4.650.000,00 €	4.401.000,00 €	4.489.020,00 €	4.578.800,40 €
Revenu d'intégration majoré (en principe ne plus l'utiliser, cf. fiche technique PIIS)	33330/05				0,00 €	0,00 €
Revenu d'intégration 100%	33340/05	402.255,17 €	476.000,00 €	450.000,00 €	459.000,00 €	468.180,00 €
Initiatives d'insertion prof. Subv, à 100%	33350/05	558.416,55 €	600.000,00 €	600.000,00 €	612.000,00 €	624.240,00 €
Frais médicaux	33400/23	22.936,38 €	23.000,00 €	23.000,00 €	23.460,00 €	23.929,20 €
Frais d'hospitalisation	33400/04	21.951,47 €	25.000,00 €	20.000,00 €	20.400,00 €	20.808,00 €
Frais pharmaceutiques	33400/25	26.706,50 €	31.500,00 €	30.000,00 €	30.600,00 €	31.212,00 €
Frais d'hébergement personnes âgées	33400/11et 33410/10	131.489,28 €	130.500,00 €	121.000,00 €	123.420,00 €	125.888,40 €
Intervention comme centre secourant, remboursable par le PC, en faveur d'indigents sans domicile de secours	33420/21	41.434,45 €	60.000,00 €	60.000,00 €	61.200,00 €	62.424,00 €
Intervention comme centre secourant, remboursable par le PC, en faveur d'étrangers, indigents, sans inscription dans un registre de population	33430/21	2.531.683,41 €	3.090.000,00 €	2.067.000,00 €	2.108.340,00 €	2.150.506,80 €
Intervention comme centre secourant remboursable par le PC en faveur d'étrangers indigents, inscrits en registre d'attente ne résidant pas dans la commune du centre secourant	33470/21				0,00 €	0,00 €
Activation de l'aide sociale financière dans le cadre d'un programme de transition professionnelle	33480/21				0,00 €	0,00 €

Intervention comme centre secourant complémentaire à l'activation de l'aide sociale remboursable par le PC à 100 % en faveur d'étrangers indigents, inscrits au registre de la population qui, en raison de leur nationalité, ne bénéficient pas du Minimex	33490/21	175.959,05 €	235.000,00 €	200.000,00 €	204.000,00 €	208.080,00 €
Remboursements au pouvoir central	(-465)	293.758,36 €	413.357,91 €	335.000,00 €	341.700,00 €	348.534,00 €
Autres dépenses de redistribution (solde 72)		561.924,73 €	536.056,00 €	451.197,00 €	460.220,94 €	469.425,36 €
7X - Charges financières		94.763,27 €	98.020,00 €	91.242,00 €	93.066,84 €	94.928,18 €
Intérêts des emprunts	211-212-213	94.471,69 €	94.870,00 €	90.242,00 €	92.046,84 €	93.887,78 €
Intérêts débiteurs	214-215-216	291,58 €	3.150,00 €	1.000,00 €	1.020,00 €	1.040,40 €
Autres charges financières (solde 7X)						
Prélèvements exploitation		-1.993,00 €	88.500,85 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Recettes			94.000,85 €			
Dépenses		1.993,00 €	5.500,00 €			
	Codes économiques	Compte 2023	Budget modifié 2024	Plan 2025	Plan 2026	Plan 2027
INVESTISSEMENTS						
Recettes d'investissements		697.575,83 €	1.732.927,11 €	519.650,00 €	1.747.500,00 €	1.747.500,00 €
80 - Intervention		4.140,00 €	960.652,11 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Subsides PC pour la création, la rénovation et la transformation de bâtiments	663-664-665-683-684-685	4.140,00 €	960.652,11 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Autres interventions (solde 80)						
81 - Aliénations		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Vente	76-77					
82 - Financement		693.435,83 €	772.275,00 €	519.650,00 €	1.747.500,00 €	1.747.500,00 €

Emprunts CPAS, à charge du PC ou d'autres organismes de droit public	961 et 962	693.435,83 €	772.275,00 €	519.650,00 €	1.747.500,00 €	1.747.500,00 €
Remboursement crédits et participations	86-89					
Autres financements (solde 82)						
Dépenses d'investissements		998.161,46 €	2.254.412,11 €	947.857,00 €	2.185.955,14 €	2.194.674,24 €
90 - Contributions						
91 - Investissements		669.206,87 €	1.738.927,11 €	520.450,00 €	1.750.000,00 €	1.750.000,00 €
Investissements	70-71-72-73-74	669.206,87 €	1.738.927,11 €	520.450,00 €	1.750.000,00 €	1.750.000,00 €
92 - Dette		328.954,59 €	515.485,00 €	427.407,00 €	435.955,14 €	444.674,24 €
Remboursement des emprunts	911 à 917	328.954,59 €	515.485,00 €	427.407,00 €	435.955,14 €	444.674,24 €
Octroi de crédits et participations	81-84					
Autres dettes (solde 92)						
Prélèvements investissements		0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Recettes						
Dépenses						
Résultat hors dotations		-9.444.399,38 €	-12.456.068,81 €	-10.910.310,00 €	-11.130.200,20 €	-11.352.754,20 €
Dotations de la commune	48600/01	9.619.200,00 €	10.696.380,00 €	10.910.310,00 €	11.128.500,00 €	11.351.000,00 €
Dotations de la commune (restructuration Hôpitaux)	48600/02					
Evolution des fonds de réserve						
Fonds de réserve d'exploitation						
Fond de réserve d'investissements						

D. Conclusion générale

Partant des objectifs repris dans la présente note d'intention, le CPAS veillera à assurer aux habitants de la commune des conditions économiques, sociales et humaines acceptables. Le contexte budgétaire est certes particulier et avec finalement peu de marge de manœuvre financière, mais c'est avec conviction que le Conseil s'engage à mettre tout en œuvre pour réaliser ces objectifs, qui bien entendu, s'étaleront dans le temps. Telles sont les raisons pour lesquelles ces objectifs méritent d'être accueillis, en pensant aux personnes et familles qui sont perpétuellement à la recherche d'une dignité.