

# NOTE DE POLITIQUE GÉNÉRALE

## 2025

Note explicative qui accompagne le Budget 2025 (art. 88 Loi Organique)

## Table des matières

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Avant-Propos.....                                                                                                        | 3  |
| Introduction .....                                                                                                       | 9  |
| I - Les priorités en 2025 .....                                                                                          | 14 |
| A) Les missions légales.....                                                                                             | 16 |
| B) Les projets politiques .....                                                                                          | 19 |
| Maîtriser sa gouvernance, ses structures et son fonctionnement.....                                                      | 20 |
| L'optimisation des processus internes .....                                                                              | 20 |
| Le recours à des profils stratégiques et à la formation interne ainsi que la mise en œuvre des cycles d'évaluation ..... | 22 |
| Moderniser ses infrastructures afin d'être une administration plus accueillante et plus performante.....                 | 24 |
| La création et rénovation de logements .....                                                                             | 24 |
| Le déménagement du Service Social et du service Cap Emploi.....                                                          | 26 |
| Le Masterplan.....                                                                                                       | 27 |
| Le projet WePulse : modernisation numérique et transversalité administrative ...                                         | 27 |
| Le système de rationalisation des achats .....                                                                           | 28 |
| Autres projets : déménagement de la maison de repos les Heures Douces et implantation d'une crèche .....                 | 28 |
| Renforcer l'accessibilité, la réactivité et la qualité de ses services.....                                              | 29 |
| La formation pour favoriser une communication apaisée et bienveillante .....                                             | 29 |
| Lutter proactivement contre la pauvreté et promouvoir l'inclusion sociale.....                                           | 30 |
| L'accès aux soins.....                                                                                                   | 30 |
| L'insertion socioprofessionnelle.....                                                                                    | 31 |
| Les aides aux aîné.e.s et aux jeunes .....                                                                               | 32 |
| Les activités d'Activation sociale .....                                                                                 | 32 |

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Garantir un accès équitable aux droits sociaux tout en renforçant la proximité avec les citoyen.ne.s..... | 33 |
| Les accompagnateurs.rices sociaux.ales.....                                                               | 33 |
| L'outil REDI pour objectiver l'état de besoin.....                                                        | 33 |
| Assurer une gestion financière rigoureuse et optimiser efficacement ses ressources .....                  | 34 |
| Le renforcement du contrôle interne.....                                                                  | 34 |
| II - Les sources de financement en 2025 .....                                                             | 35 |
| A) Niveau fédéral .....                                                                                   | 36 |
| B) Niveau régional .....                                                                                  | 37 |
| C) Niveau communautaire .....                                                                             | 38 |
| D) Niveau communal.....                                                                                   | 40 |
| E) Les ressources propres du CPAS .....                                                                   | 40 |
| Conclusion .....                                                                                          | 42 |

## Avant-Propos

Au terme de mon premier mandat, et à l'aube de ce second en tant que Président du CPAS d'Ixelles, j'ai pu mesurer l'influence croissante et déterminante du contexte international et national sur notre société dans son ensemble et sur l'action des CPAS en particulier. Cette réalité rend notre mission à la fois plus complexe et plus multidimensionnelle.

Les crises qui se sont succédées ces cinq dernières années -la pandémie de COVID-19, la guerre en Ukraine, la crise énergétique et l'inflation galopante- ont durement touché les CPAS. Ces événements ont provoqué des secousses durables dans la vie socio-économique des ménages, se traduisant par une hausse significative du nombre de personnes sollicitant une aide sociale. Les CPAS doivent ainsi en gérer les répercussions pendant des années durant.

Par ailleurs, les orientations politiques de l'Union européenne en matière de protection sociale, de lutte contre la pauvreté ou encore de précarité énergétique influencent directement notre action locale. Qu'il s'agisse du renforcement des services de santé mentale ou des dispositifs de lutte contre l'exclusion, les recommandations européennes façonnent de plus en plus nos priorités sur le terrain.

### **Un CPAS face à des défis sociaux majeurs**

À l'échelle locale, les CPAS constituent le dernier rempart contre l'exclusion sociale. Durant la dernière mandature, le CPAS d'Ixelles a été confronté à une série de crises sans précédent, tant par leur fréquence que par leur intensité. Il est resté, malgré tout, l'ultime recours pour de nombreuses personnes en situation de précarité.

Plusieurs segments de la population ixelloise ont été durement touchés par les répercussions économiques, sociales et politiques de ces crises : les familles monoparentales, les étudiant·e·s, les personnes âgées, les malades, les personnes sans-abri ou sans titre de séjour. Même la classe moyenne, autrefois relativement épargnée, est désormais affectée.

Ces transformations sociales ont fait émerger de nouveaux publics, avec des problématiques plus complexes nécessitant des compétences accrues et une approche individualisée. Cette réalité exerce une pression importante sur les équipes du Service Social du CPAS, et par extension, sur l'ensemble de l'administration.

Dans ce contexte, le rôle du CPAS est plus que jamais crucial pour réduire les inégalités et préserver la cohésion sociale. Il contribue à garantir à chacun·e les conditions d'une vie digne, à améliorer le quotidien et à renforcer la résilience face aux difficultés.

Pour mener à bien cette mission en fonction de ses moyens, il est indispensable que le CPAS adopte une posture proactive : aller à la rencontre des citoyen·ne·s, identifier les besoins, lever les obstacles à l'accès aux droits. En soutenant activement les personnes en situation de pauvreté et en favorisant leur inclusion, le CPAS participe à la construction d'une société plus juste, plus solidaire et plus résiliente, particulièrement à Ixelles, la commune bruxelloise où les inégalités sociales sont les plus marquées.

### **Financement et renforcement des moyens**

Les constats actuels montrent clairement qu'il est urgent de repenser en profondeur le financement des CPAS en Belgique. À ce titre, le CPAS d'Ixelles, soutenu par les trois

fédérations des CPAS wallons, bruxellois et flamands, interpelle le gouvernement fédéral pour obtenir un refinancement structurel et ambitieux. Il plaide notamment pour un relèvement du taux de remboursement du Revenu d'Intégration Sociale (RIS) à 95 %, tout en préservant les droits existants, ainsi qu'une revalorisation significative des frais de personnel.

Face à l'augmentation de la pauvreté, il devient essentiel de préserver les conditions d'octroi du RIS et les moyens dédiés à l'aide sociale, notamment via la carte médicale, qui garantit un accès gratuit aux soins de santé. Ces ajustements sont d'autant plus cruciaux qu'ils doivent préparer le terrain à un éventuel transfert de la compétence chômage vers les CPAS, tel qu'envisagé par le gouvernement fédéral.

Mais le rôle des CPAS ne se limite pas à l'attribution d'aides financières. Il repose également sur l'accompagnement des bénéficiaires vers l'autonomie, notamment à travers l'insertion professionnelle. Le soutien apporté aux étudiant·e·s, aux aîné·e·s ou encore en matière d'accès aux soins de santé génère un impact social profond, difficile à quantifier mais essentiel, en offrant de véritables leviers d'émancipation.

Pour que ces actions soient efficaces, il est indispensable de pouvoir compter sur un personnel en nombre suffisant, formé et motivé. Cependant, le principal défi réside dans le manque d'attractivité des emplois au sein des CPAS bruxellois. En cause : des barèmes salariaux nettement moins compétitifs que dans les autres régions du pays, ce qui entraîne une fuite préoccupante des talents et des compétences hors de Bruxelles.

Par ailleurs, plus de 5 % de la population bruxelloise vit papiers<sup>1</sup>, et un ménage sur deux remplit les conditions de revenus pour accéder à un logement social<sup>2</sup>. Pourtant, Ixelles affiche le plus faible taux de logements publics de la région, en particulier en matière de logements sociaux. L'accès à un logement abordable constitue donc un enjeu majeur qui appelle des réponses politiques fortes, en soutien aux initiatives sociales portées par les CPAS, notamment via des moyens humains et financiers à la hauteur des défis.

### **Améliorer les conditions de travail et lutter contre la bureaucratie**

---

<sup>1</sup> [https://www.federia.immo/images/blog/2024-02-07-communique-de-presse-federia-barometre-des-locations-2023\\_file.pdf](https://www.federia.immo/images/blog/2024-02-07-communique-de-presse-federia-barometre-des-locations-2023_file.pdf) : p.4.

<sup>2</sup> [https://nawalbenhamou.brussels/wp-content/uploads/2021/01/Plan-Urgence-Logement\\_DEF.pdf](https://nawalbenhamou.brussels/wp-content/uploads/2021/01/Plan-Urgence-Logement_DEF.pdf) : p.10.

Pour garantir un accompagnement de qualité, il est essentiel de réduire la charge bureaucratique et d'améliorer les conditions de travail des équipes. Les métiers exercés au sein du CPAS sont, avant tout, tournés vers l'humain.

Chaque jour, nos assistant·e·s sociaux·ales, les membres des services de soutien aux jeunes et aux aîné·e·s, ainsi que les professionnel·le·s de l'insertion, s'engagent avec dévouement pour améliorer le quotidien des bénéficiaires. Il ne s'agit pas simplement d'un emploi, mais d'une vocation nourrie par la compassion, l'engagement et la solidarité où chaque interaction peut transformer une vie, renforcer l'autonomie et tisser du lien social.

Leur action s'inscrit dans une dynamique collective. Elle repose sur des synergies fortes avec des acteurs locaux comme BinHôme (société de logement social active à Ixelles), la Commune, ainsi que des partenaires associatifs tels que la Coordination Sociale d'Ixelles, ou encore des fondations privées, à l'image de la Fondation Roi Baudouin. Ces collaborations permettent d'améliorer concrètement la qualité de vie de plusieurs milliers de ménages ixellois.

### **Objectifs et priorités pour 2025**

En 2025, notre CPAS poursuivra ses efforts pour lutter contre la précarisation croissante de la population ixelloise dans une perspective d'inclusion sociale, et ce malgré un contexte budgétaire tendu à tous les niveaux de pouvoir. Il est de la responsabilité de chaque échelon de garantir à tous les citoyens et citoyennes un revenu digne.

Les priorités du CPAS s'articuleront cette année autour de ses missions fondamentales : l'octroi de l'aide sociale et de l'intégration sociale, l'accompagnement vers l'emploi ainsi que le soutien aux jeunes et aux aîné.e.s à travers des services tels que la Maison de la Jeunesse, l'aide à domicile, le centre de jour et les deux maisons de repos du CPAS. L'aide alimentaire -épicerie sociale, colis alimentaires gratuits, ateliers culinaires- et le transport social à destination des personnes à mobilité réduite renforçant leur accès aux structures de santé, tout comme les dispositifs d'urgence tels que le plan Grand froid et le PIPS, joueront également un rôle clé pour soutenir les publics les plus fragilisés.

La priorité majeure restera d'assurer à chaque demandeur.se un accompagnement permettant une vie conforme à la dignité humaine. Une attention particulière sera portée aux familles monoparentales, dont le nombre ne cesse de croître, ainsi qu'aux étudiant.e.s et aux seniors, souvent confrontés à l'isolement social. Le CPAS entend donc accompagner ces publics, pour lutter activement contre le non-recours aux droits notamment en luttant contre la fracture numérique.

Un enjeu essentiel pour la qualité des services offerts est le bien-être du personnel. À cet égard, des formations en communication non violente, destinées aux agent.e.s de première ligne, sont prévues dans le plan du personnel 2025. Elles visent à mieux les outiller face aux situations complexes et à renforcer leur capacité d'écoute et d'accompagnement.

En matière de logement, le CPAS fera de la rénovation de son parc immobilier une priorité, notamment par la réhabilitation des immeubles rues Jean Paquot. Grâce à des subventions régionales et à ses fonds propres, une dizaine de logements publics à loyers encadrés seront créés, à destination de ménages ixellois en quête d'un logement décent et abordable. Une réponse indispensable dans un contexte local de crise aiguë du logement qui touche de plein fouet la commune d'Ixelles.

D'autres projets se déploieront ou aboutiront en 2025. Parmi eux, *WePulse*, qui vise à déployer un système de gestion informatique mutualisé entre pouvoirs locaux bruxellois, ou encore le déménagement du Service Social, qui permettra d'offrir de meilleures conditions de travail au personnel.

Dans une dynamique transversale d'amélioration continue, le renforcement du contrôle interne et l'optimisation des procédures administratives viendront consolider l'agilité de l'institution ainsi que sa capacité d'adaptation. Par ailleurs, le recrutement d'un.e directeur.rice pour le Département de l'Action Sociale est également prévu au cours de l'année.

Enfin, le CPAS continuera de collaborer étroitement avec la commune et les Hôpitaux Iris Sud pour concrétiser un projet de crèche dans le futur îlot administratif. Cette structure contribuera à élargir l'offre d'accueil pour les tout-petits sur le territoire d'Ixelles.

## **Remerciements**

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude aux 800 travailleurs et travailleuses du CPAS, véritables chevilles ouvrières de notre institution. Leur engagement quotidien, leur compétence et leur humanité sont le socle sur lequel repose l'action sociale à Ixelles.

Je remercie également mes collègues du Conseil de l'Action Sociale, qui œuvrent au sein des instances décisionnelles du CPAS. Par leurs orientations stratégiques, ils jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de notre mission d'aide et de solidarité. Ils sont les garants de la qualité des décisions prises au bénéfice des citoyen\*ne\*s, ainsi que du bon fonctionnement de notre institution.

Grâce à l'expertise et au dévouement conjoints du personnel et du Conseil de l'Action Sociale, le CPAS d'Ixelles s'affirme chaque jour un peu plus comme un pilier de solidarité, un acteur innovant au service d'une société ixelloise plus juste. Ensemble, nous faisons face aux défis sociaux avec efficacité, sens des responsabilités et compassion.

Les années à venir s'annoncent riches en défis. Mais j'ai la ferme conviction que nous aurons, collectivement, la capacité et la volonté de tout mettre en œuvre pour contribuer à réduire les inégalités sociales sur notre territoire communal, auquel nous sommes profondément attaché·e·s.



Hassan CHEGDANI, Président du CPAS d'Ixelles

# Introduction

## Un contexte de crises et de pressions budgétaires croissantes

Le CPAS d'Ixelles, qui emploie plus de 800 travailleurs pour soutenir près de 4.000 bénéficiaires, aborde l'exercice 2025 dans un climat de fortes tensions budgétaires. La conjonction de nouvelles obligations légales, de la hausse des besoins sociaux et de la réduction des financements structurels crée un effet ciseau sans précédent.

Depuis cinq ans, la succession de crises -pandémie de COVID-19, guerre en Ukraine, inflation, crise énergétique- a considérablement fragilisé une part croissante de la population. À Ixelles, cela se traduit par une hausse continue des demandes d'aide, une diversification des publics concernés et une complexification des situations sociales.

Les chiffres en témoignent :

- +13,28 % de bénéficiaires du RIS et aides équivalentes entre 2019 et 2024 ;
- + 6,47% dans les dépenses d'aide sociale par rapport au budget initial de l'année 2024 ;
- +47,71 % de hausse des dépenses sociales sur cette même période ;
- +61,82 % d'augmentation des dépenses liées au RIS.
- Faible diminution des dépenses du RIS subventionné à 100% (-0,86%) mais forte augmentation des dépenses liées à l'ERIS (+133,60%)

L'impact de cette dernière évolution sur la dotation communale a été significatif, celui-ci augmentant de 3.006.328€ en 5 ans.

Au cours des derniers exercices, le niveau des dépenses d'aide sociale a fortement augmenté passant de 34.451.348,86 en 2019 à 50.886.610 € dans le budget 2025, soit une augmentation de 47,71%.

En 2025, le budget alloué aux dépenses de RIS 100% s'élève à 7.300.000 € (+2,01% par rapport à 2019) tandis que le RIS 70% s'élève à 26.900.000 € (+ 64593%). Pour cette dernière dépense, la charge de la dotation a ainsi augmenté de 4.863.289,40 € en 2019 à 8.070.000 € dans le projet de budget 2025, soit une hausse de 3.206.710,60 € (+64,70%).

Les dépenses pour l'ERIS (subventionnées à 100%) ont également connu une augmentation substantielle, en particulier depuis la guerre en Ukraine. De 2019 à 2025, les dépenses en ERIS sont ainsi passées de 2.687.042,47 € à 6.400.000 € (+138,18%).

Parallèlement, les ressources structurelles s'amenuisent :

- Suppression du subside COCOM (-445.600 €), essentiel au financement des dispositifs d'aide alimentaire, de soutien aux étudiant·e·s ou aux assistant·e·s sociaux·ales de garde ;
- Non-reconduction de la subvention REDI après 2024 ;
- Baisse de 20 % du Fonds Spécial de l'Aide Sociale (-524.293 €) ;
- Diminution de 35% du subside Participation sociale (213.000 €)
- Réduction du remboursement fédéral des dépenses RIS ;
- Diminution annoncée du subside fédéral de la Participation Sociale qui finance une partie des frais de personnel et des activités socio-culturelles ;
- Gel des subventions régionales dans l'attente d'une décision du prochain gouvernement : financement de projets de création et rénovation de logements publics dans le cadre du dispositif Axe 1 Politique de la Ville et financement d'un ETP pour accompagner les Ixellois.e.s en situation d'expulsions judiciaires

La disparition, la diminution ou la suspension de ces aides impacte directement la dotation communale, déjà sollicitée par l'augmentation des dépenses incompressibles.

### **Une précarité qui s'intensifie et se transforme**

Le CPAS est confronté à de nouveaux publics en difficulté : au-delà des familles monoparentales, des personnes âgées isolées et des sans-abris, on assiste désormais à l'arrivée d'étudiant·e·s, de chômeurs de longue durée et de ménages issus de la classe moyenne, affectés par le coût de la vie. Le loyer moyen à Bruxelles, qui atteint 1.350€<sup>3</sup>, illustre la gravité de la crise du logement.

---

<sup>3</sup> En hausse de 18% depuis 2019 : [https://www.federia.immo/images/blog/2024-02-07-communique-de-presse-federia-barometre-des-locations-2023\\_file.pdf](https://www.federia.immo/images/blog/2024-02-07-communique-de-presse-federia-barometre-des-locations-2023_file.pdf). p.4.

Le budget 2025 du CPAS tient compte de l'évolution des dépenses du RIS subventionné à 70% par le pouvoir fédéral qui s'élèvera à 8.070.000€. De plus, il est marqué par l'augmentation de l'aide sociale en espèces (+105.000€), des frais d'hébergement en maison d'accueil (+30.000€), des frais médicaux (+59.000€), des frais pharmaceutiques (+30.000€) et des frais d'hospitalisation (+20.000€).

Les deux maisons de repos du CPAS représentent en outre une partie importante des dépenses de fonctionnement du CPAS.

Par ailleurs, les projections relatives aux futures exclusions du chômage programmées par le Gouvernement fédéral qui engendreront, *de facto*, un basculement des demandeurs d'emploi vers l'aide sociale, attendues en 2026, estiment le coût pour le CPAS à plusieurs millions d'euros par an. Ces mesures n'ont pas été intégrées au budget 2025, les dispositions légales n'étant pas encore produites ni entrées en vigueur. Il nous est donc impossible à l'heure actuelle d'anticiper le nombre et le profil exact de personnes concernées par la mesure. Nous ne connaissons par ailleurs ni la hauteur ni les modalités du financement prévu en compensation.

### **Une charge de travail sociale en forte augmentation**

Le travail du CPAS ne se limite pas à l'attribution d'aides financières. Il repose également sur un accompagnement de proximité exigeant : visites à domicile, guidance sociale et psychologique, soutien administratif, prévention et activation sociale. Ce travail de fond, souvent invisible dans les tableaux budgétaires, mobilise des ressources considérables.

Les situations traitées sont de plus en plus complexes, cumulant problèmes de santé mentale, d'isolement, de désinsertion professionnelle, de logement et de fracture numérique. Ce contexte exige des compétences spécifiques, une grande disponibilité ainsi que des équipes renforcées.

### **Une pression sur les ressources humaines aggravée par l'indexation salariale et les besoins croissants**

Les effectifs en équivalents temps plein (ETP) restent stables, autour de 650, malgré l'augmentation constante de la charge de travail. Les indexations salariales successives, les revalorisations barémiques régionales et les dépenses de pension pèsent mécaniquement sur la masse salariale, sans pour autant résoudre le déficit structurel en personnel de niveau A. Il a ainsi été tenu compte dans ce budget 2025 des indexations des mois de mars et de novembre 2025 et de l'augmentation barémique fixée par la circulaire budgétaire. En outre, la mise à l'emploi des agent.e.s sous contrats d'insertion a également un coût budgétaire

pour le CPAS. Les dépenses de personnel augmentent en conséquence de 2.330.064€ au budget initial 2024.

Les outils numériques obsolètes freinent également l'efficacité administrative. Ce double déficit -humain et technologique- constitue un frein majeur au fonctionnement optimal du CPAS.

### **Une stratégie de rationalisation et de recherche de financements**

Pour faire face à cette pression, le CPAS met en œuvre plusieurs leviers de rationalisation :

- Synergies avec la commune dans le cadre d'économies d'échelle pour optimiser notamment la gestion RH, les pensions et les services partagés ;
- Recherche active de subventions auprès des niveaux de pouvoir supérieurs ;
- Évaluation continue de la situation et des besoins nouveaux à la bonne exécution de ses missions.

Mais malgré ces efforts, les pertes restent significatives et structurelles. Le CPAS agit donc aussi sur sa capacité d'investissement et son attractivité, afin de renforcer ses marges de manœuvre.

Parallèlement, certaines recettes engendrent un impact positif sur le budget telles que l'augmentation de recettes de prestation (frais d'hébergement dans les maisons de repos et intervention des employeurs dans la mise à disposition d'agent.e.s sous contrat d'insertion) et de certaines recettes de transfert notamment :

- Iriscare (forfaitisation dans les maisons de repos) : 1.405.000€
- Fédération Wallonie Bruxelles (Maison de la Jeunesse) : 140.000€
- Récupération auprès des débiteurs du RIS subventionné à 70% : 288.000€

### **Des projets structurants pour transformer durablement l'institution**

Dans ce contexte, plusieurs projets clés seront initiés, poursuivis ou aboutiront en 2025 :

- **Déménagement du Service Social et de Cap Emploi** dans un bâtiment rénové pour améliorer la qualité de l'accueil des visiteurs et d'offrir de meilleures conditions de travail aux agent.e.s ;
- **Mise en œuvre du Masterplan** pour moderniser les infrastructures du CPAS ;

- **Déploiement du programme numérique WePulse** pour centraliser la gestion des dossiers et améliorer le suivi et suivi du respect du RGPD<sup>4</sup> via la mise à disposition d'un DPO<sup>5</sup>;
- **Création et rénovation de logements publics** avec des financements régionaux et propres ;
- **Renforcement du contrôle interne** appuyé par des indicateurs de performance, via l'engagement en 2024 d'un coordinateur du contrôle interne ;
- **Poursuite de la politique d'insertion socioprofessionnelle** pour mettre à l'emploi nos bénéficiaires ;
- **Développement de la formation interne et recrutement de postes stratégiques et nécessaires** pour assurer un meilleur fonctionnement et une plus grande efficacité du CPAS, notamment d'un.e directeur.rice du Département de l'Action Sociale. Le Comité de Direction a toujours examiné si une solution de réorganisation interne pouvait être trouvée avant de recourir à du personnel externe.

Au vu de ces éléments, le budget 2025 du CPAS d'Ixelles, tenant compte d'une dotation communale à hauteur de 40.551.000€, ne marque pas une volonté de dépenser plus, mais bien la nécessité de répondre à une précarité croissante, dans un cadre budgétaire sous contrainte, porté par des responsabilités légales accrues et des attentes citoyennes toujours plus fortes.

Le CPAS doit rester un levier d'inclusion, de cohésion et de dignité. Cela suppose :

- Le maintien de la qualité des services ;
- L'investissement dans les ressources humaines et technologiques ;
- La poursuite de projets structurants au service des bénéficiaires comme des travailleurs.

Dans une région comme Bruxelles, marquée par le sous-financement chronique de l'action sociale, il est indispensable de renforcer le dialogue avec les autres niveaux de pouvoir afin d'obtenir les financements durables et adaptés à la réalité du terrain.

---

<sup>4</sup> Règlement général sur la protection des données

<sup>5</sup> Délégué à la protection des données

## I - Les priorités en 2025

La grande majorité du budget du CPAS sera consacrée cette année aux missions légales qui lui incombent. Ces missions, définies par la loi organique des CPAS de 1976, imposent aux centres de s'adapter aux besoins locaux tout en respectant les ressources disponibles.

Comme tous les CPAS, celui d'Ixelles a pour objectif principal de garantir à chaque individu une vie conforme à la dignité humaine.

En 2025, la structure du budget du CPAS se présente comme suit :

- Dépenses de personnel = 4,73% des dépenses, soit 51.373.340€ dont 2.394.900€ pour les agents sous contrats d'insertion et 2.381.100 € de dépenses de pension (entre 2019 et 2024, la charge des pensions a augmenté de 1.279.252,25 €)

- Dépenses de redistribution = 6,47%, soit 50.886.610€
- Dépenses de fonctionnement = 7,91%, soit 6.218.900 €
- Charges financières = 18,7 %, soit 487.400 €

Les prévisions de dépenses totales pour l'année 2025 s'élèvent à 112.812.750 €, dont 40.551.900 € seront couvertes par la dotation communale.

## A) Les missions légales

Le CPAS d'Ixelles accorde une priorité essentielle à la continuité de ses services et de son accompagnement, afin de garantir à chaque demandeur d'aide une vie conforme à la dignité humaine. À travers ses différents services, il met en œuvre des dispositifs d'aide ciblant les publics les plus vulnérables. Une attention particulière est portée aux familles monoparentales, dont le nombre est en forte croissance, ainsi qu'aux étudiant·e·s et aux seniors, souvent exposés à l'isolement social.

Depuis plusieurs années, le CPAS doit assumer des missions de plus en plus nombreuses et complexes. Cette évolution engendre une pression accrue sur les équipes sociales, qui doivent faire face à une charge psychosociale importante. Cette situation entraîne des répercussions notables sur les dépenses d'exploitation de l'institution.

### **Le CPAS d'Ixelles : une stratégie globale pour lutter contre la pauvreté**

Le CPAS d'Ixelles continuera, durant cette mandature, à déployer un large éventail d'aides et de services afin de répondre aux besoins des personnes en situation de précarité, dans le cadre de ses missions légales. Son action s'articule autour de plusieurs axes : aides matérielles, financières et en nature, aide médicale et prévention, soutien à l'éducation et à la formation, accompagnement social, insertion socioprofessionnelle, médiation de dettes, gestion de l'énergie et coordination sociale.

#### **1. Aides financières, matérielles et en nature**

Le CPAS garantit un soutien financier essentiel grâce à l'octroi du **Revenu d'Intégration Sociale (RIS) et son équivalent (ERIS)** qui sont octroyés mensuellement à environ 2.500 ménages ixellois remplissant les conditions définies par la loi du 26 mai 2002 (résidence, ressources, âge, disponibilité au travail...).

D'autres aides spécifiques sont également proposées :

- **Avances sur allocations (chômage, mutuelle)** en attendant le versement par les organismes compétents.
- **Aides ponctuelles pour couvrir des dépenses urgentes** : factures impayées, frais scolaires, médicaux, installation dans un logement.

- **Lutte contre la précarité énergétique** par la distribution de kits énergie (pommeaux de douche économiques, ampoules LED, multiprises), la promotion de la rénovation énergétique, et la sensibilisation à la réduction de la consommation.
- **Accès aux soins de santé** via la carte médicale et la couverture de soins médicaux, hospitalisations, médicaments (bons 100%), y compris pour les personnes sans couverture sociale.
- **Aide alimentaire** par la distribution de colis ou via l'épicerie sociale, complétée par des ateliers culinaires pour améliorer la nutrition et la santé. Le projet LOCO assure la récupération et la redistribution des invendus alimentaires auprès des commerces locaux.

## 2. Soutien à la santé et prévention

Le CPAS veille à favoriser l'accès aux soins :

- Accès facilité aux soins via la carte médicale, même pour les personnes sans couverture santé.
- Prises en charge financière de certains médicaments via les bons 100% et de frais médicaux (hospitalisations, examens médicaux, dépistages, etc.).

## 3. Soutien à l'éducation et à la formation

Le CPAS veille à favoriser l'accès à l'éducation et à la formation pour permettre et favoriser l'émancipation socioprofessionnelle des bénéficiaires au moyen de :

- Prise en charge de certains frais scolaires (matériel, minerval, repas, transport, crèches).
- Accompagnement scolaire et psychosocial des étudiant.e.s via les Cellules Formation et Jeunes et projets de soutien au TFE, aide méthodologique, prévention des échecs et des dépendances numériques.
- Accompagnement linguistique, en orientant les personnes vers des formations d'alphabétisation adaptées.

## 4. Accompagnement social et administratif

L'**accompagnement social** est un pilier essentiel des actions du CPAS. Les travailleurs sociaux du CPAS accompagnent les bénéficiaires dans leurs démarches administratives (accès aux droits, allocations, inscriptions diverses). Les bénéficiaires sont soutenus dans leurs démarches administratives afin de garantir leur accès aux droits sociaux : allocations sociales, pensions alimentaires, aide au logement ou indemnités diverses.

Le **Vivier**, cellule dédiée à l'**activation sociale**, propose des activités culturelles, créatives ou citoyennes, individuelles et collectives telles que le bénévolat, des débats et des ateliers visant à favoriser l'insertion sociale des personnes en situation de précarité, en complément ou en alternative à l'insertion socioprofessionnelle.

## 5. Insertion socioprofessionnelle

L'emploi est au cœur des actions du CPAS d'Ixelles, avec l'ambition d'insérer au moins 10 % des bénéficiaires du RIS/ERIS sur le marché du travail. Pour ce faire, plusieurs mesures sont mises en œuvre :

- **Des PIIS (Projet Individuel d'Intégration Sociale)** comprenant recherche d'emploi, formations, bénévolat, etc.
- **Des contrats d'insertion** au sein du CPAS ou avec ses partenaires (commune, associations, entreprises) pour permettre aux bénéficiaires de maximiser leurs chances de s'insérer sur le marché de l'emploi ou d'avoir accès aux allocations de chômage.
- **Le développement de partenariats** avec des entreprises, la commune, et des acteurs de l'économie sociale.
- **Des formations ciblées** en collaboration avec des organismes reconnus pour développer les compétences et préparer l'entrée sur le marché de l'emploi.
- **Des programmes d'accompagnement personnalisé** (formation, recherche d'emploi, stages...).
- **La mise en place de parcours intégrés** combinant formation et emploi.

L'objectif est de proposer des solutions d'emploi durables et adaptées aux profils les plus éloignés du marché du travail. Un renforcement des synergies et partenariats avec les acteurs publics régionaux chargés de la politique de l'emploi est souhaitable.

## 6. Médiation de dettes et guidance budgétaire

Le CPAS propose un **accompagnement financier global** accessible à tous les ixellois.e.s :

- Analyse de la situation d'endettement.
- Élaboration de plans de remboursement.
- Négociation avec les créanciers.
- Guidance budgétaire pour prévenir les risques futurs.

- Orientation, si nécessaire, vers le règlement collectif de dettes.

## 7. Aide à la gestion de l'énergie

Face à l'explosion des coûts énergétiques, le CPAS intervient pour :

- Prendre en charge certaines factures d'énergie impayées sous conditions.
- Offrir un accompagnement spécifique grâce à un conseiller-énergie.
- Conseiller les ménages sur leur consommation et optimiser leurs contrats d'énergie.

## 8. Travail en réseau et coordination locale

Le CPAS participe activement à la **coordination sociale locale**, essentielle pour renforcer la collaboration entre acteurs sociaux, mutualiser les ressources et les bonnes pratiques, développer des projets collectifs, adapter les interventions aux besoins locaux et améliorer la cohésion sociale. Cette démarche collaborative renforce la capacité du CPAS à répondre efficacement à la pauvreté sur son territoire.

De manière générale, en mettant en œuvre ses missions légales, le CPAS d'Ixelles développe une approche globale, humaine et durable pour lutter contre la précarité. En combinant aides financières, accompagnement social, insertion professionnelle, soutien éducatif et actions collectives, il s'engage à répondre aux besoins multiples des publics vulnérables tout en favorisant leur autonomie et leur inclusion dans la société.

De manière globale, le Département de l'Action Sociale exécutera en 2025 des dépenses de redistribution qui englobent notamment :

- Intervention dans les frais d'énergie : 701.110 €
- Paiement des cotisations mutuelles : 195.000 €
- Interventions dans les frais d'hospitalisation : 220.000 €
- Aide sociale en espèces : 410.000 €
- Aide sociale en nature : 432.000 €
- Intervention dans le paiement des loyers : 110.000 €
- Intervention dans le paiement des garanties locatives : 80.000 €

## B) Les projets politiques

Parallèlement à la réalisation des missions légales du CPAS, ses autorités entendent initier, poursuivre et voir aboutir en 2025 différents projets stratégiques pour l'institution.

Ces projets visent à rendre le CPAS plus accueillant, plus performant, davantage orienté vers les résultats, tout en renforçant sa gouvernance et son fonctionnement. L'objectif est également de doter l'institution des moyens nécessaires à une gestion financière rigoureuse et à une optimisation efficace de ses ressources. Par ailleurs, ces initiatives contribueront activement à la lutte contre la pauvreté, en promouvant l'inclusion sociale -une valeur centrale pour le CPAS d'Ixelles- et en garantissant un accès équitable aux droits sociaux, dans une logique de proximité avec les citoyen·ne·s ixellois·e·s.

## Maîtriser sa gouvernance, ses structures et son fonctionnement

### L'optimisation des processus internes

Sur le plan organisationnel, le CPAS s'est doté en 2024 d'un service transversal de soutien aux services de l'administration visant à suivre et monitorer l'activité de l'administration afin d'accroître sa capacité à s'auto-contrôler conformément aux prescrits de la loi organique de 1976. Ce service stratégique, dédié à la bonne gouvernance, au renforcement de la planification stratégique et à l'optimisation du fonctionnement de l'administration, se compose d'un conseiller en prévention, d'un médiateur et d'un contrôleur interne. Il constitue, pour le comité de direction du CPAS, un véritable outil d'aide à la décision, lui permettant, au moyen d'audits et de reporting, d'évaluer l'atteinte des objectifs qualitatifs et quantitatifs sur base d'indicateurs de résultats, tout en identifiant les besoins de l'institution.

À la suite des effets absorbés de plusieurs crises internes et externes successives, la création de ce nouveau service s'est avérée indispensable pour renforcer la gouvernance au sein du CPAS et instaurer un processus d'amélioration continue de ses services. Cela inclut un contrôle interne efficace exercé par un agent dédié, ainsi que la production d'indicateurs de résultats à surveiller en continu. Ces mesures permettent au Conseil de Direction de réagir tant managérialement que budgétairement, garantissant ainsi un niveau optimal de productivité et de qualité des prestations pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels, tant quantitatifs que qualitatifs.

En outre, la mise en œuvre d'un plan de communication innovant contribuera à renforcer l'accès à l'information sur les droits des citoyen·ne·s en matière d'aide sociale et de revenu d'intégration. L'amélioration du site web du CPAS, ainsi que la production et la diffusion de

brochures informatives sur ses services, faciliteront également la sollicitation effective de ces droits par les usager.e.s.

**En 2025, les nouveaux processus internes portés par les agent.e.s du CPAS contribueront activement à sa vision stratégique**, notamment à travers l'élaboration des plans triennaux obligatoires tels que le Plan de gestion et la note d'orientation. Dès le second semestre 2025, le Programme Stratégique Transversal sera mis en œuvre en collaboration avec les instances décisionnelles du CPAS, comme le CODIR et le Bureau permanent, afin de traduire les objectifs stratégiques en plans d'action concrets, évaluables et adaptés aux réalités du terrain.

En 2025, les dépenses permettant au CPAS de maîtriser sa gouvernance, ses structures et son fonctionnement seront consacrées à :

- **Déploiement et structuration** : adoption de nouveaux outils, formalisation des procédures et formation du personnel par l'ERAP notamment.
- **Planification stratégique** : coordination du Plan Stratégique Triennal (PST), suivi et évaluation des objectifs stratégiques.
- **Communication** : renforcement de la communication interne et externe via l'amélioration de l'intranet, du site web et la production de supports d'information.
- **Contrôle interne** : mise en place d'un système de gestion des risques, suivi des incidents et transparence administrative accrue.
- **Protection des données** : accompagnement par Paradigm.brussels pour assurer la conformité RGPD (diagnostic, plan d'actions, politique de protection des données).
- **Gestion de projets transversaux** : accompagnement méthodologique par deux gestionnaires de projet dans les domaines de la digitalisation, de l'archivage et de la planification.
- **Veille juridique et institutionnelle** : suivi des évolutions législatives et transmission aux décideurs.
- **Optimisation des ressources** : utilisation du logiciel Strat&Gov et accompagnement méthodologique par l'ERAP.
- **Appui à la gouvernance** : analyse des réformes sociales et appui à la prise de décision stratégique.

- **Bien-être au travail** : modernisation des conditions de travail et renforcement du sentiment d'appartenance.

L'ensemble de ces démarches s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, de professionnalisation de la gestion publique et de renforcement du lien de confiance entre le CPAS et ses usager.e.s.

## Le recours à des profils stratégiques et à la formation interne ainsi que la mise en œuvre des cycles d'évaluation

Le recrutement d'un.e Directeur.rice de l'Action Sociale (39.333 €) constitue une obligation légale. Ce poste est stratégique, car il assurera la coordination de l'ensemble des services sociaux dédiés à l'accompagnement des bénéficiaires du CPAS, à savoir : le Service social général et administratif, ainsi que ses cellules Formation et Participation sociale, Cap Emploi, et La Ruche (Logement - Énergie - Médiation de dettes).

Son engagement est d'autant plus nécessaire dans le contexte de la mise en œuvre prochaine des mesures d'exclusion du chômage, qui auront un impact significatif sur la charge de travail du personnel. Cette directeur.rice de département jouera un rôle-clé dans l'intégration des nouvelles procédures de travail, impulsées dans le cadre de l'optimisation des processus internes, un des projets prioritaires du CPAS.

Deux gestionnaires de projets transversaux seraient également nécessaires pour porter les projets prioritaires du CPAS notamment en ce qui concerne l'optimisation de ses processus internes.

Une personne en charge d'accompagner les Ixellois.e.s en situation d'expulsions judiciaires. Ce poste était jusqu'au 31 décembre 2024 financé par des subventions régionales. Le CPAS souhaite se redonner les moyens d'accompagner ces personnes pour leur trouver une solution de relogement.

D'autres postes sont également indispensables au fonctionnement optimal du CPAS tels que :

- Adjoint au responsable d'équipe (Infrastructure - entretien) 18.389€
- Chargé.e de projet généraliste (Service d'appui) 43.430€
- Assistant.e communication (Service d'appui) 13.874€
- Assistant.e administratif.ve (SIPP) 28.735€
- Coordinateur.rice de zone (SSG) 46.644 €
- Référent.e formation (SSG) 33.325€
- Gestionnaire de dossiers (Service juridique) 48.560€

- Assistant.e administratif.ve (SSA - récupération) 32.840€
- Gestionnaire de dossier (SSG) 32.373 €
- Gestionnaire de dossier (RH) 55.999 €
- Ouvrier.e.s ST (3) 133.917 €
- Revalorisation des postes du Service informatique 27.381€

Par ailleurs, en 2025, des missions d'accompagnement en lien avec la protection des données sont confiées à Paradigm.brussels via la mise à disposition d'un.e Délégué.e à la Protection des Données. Ce.tte collaborateur.ice prendra en charge l'établissement d'un diagnostic, l'aide à la mise en conformité, l'accompagnement dans l'établissement d'une politique et d'un système de protection des données ainsi que la mission de délégué à la protection des données.

L'ensemble de ces postes est indispensable pour assurer un meilleur fonctionnement et une plus grande efficacité de l'administration.

Il convient de noter qu'en 2025, la charge du personnel augmente en fonction des adaptations barémiques et des indexations. La circulaire budgétaire précise que les prévisions en dépenses de personnel doivent être adaptées en fonction du nombre de dépassement de l'indice-pivot. Selon les prévisions du Bureau du Plan au 1<sup>er</sup> avril 2025, l'indice pivot pour les allocations sociales et les salaires dans le secteur public a été dépassé pour la dernière fois en janvier 2025. Par conséquent, les allocations sociales sont adaptées à l'augmentation du coût de la vie, en d'autres termes, augmentées de 2%, en février 2025, et les salaires de la fonction publique en mars 2025. Le prochain dépassement de l'indice pivot (133,28) devrait intervenir en août 2025. Par conséquent, les allocations sociales et les salaires de la fonction publique seraient de nouveau augmentés de 2% pour suivre l'évolution du coût de la vie, en novembre 2025.

En 2025, il a donc été tenu compte des indexations des mois de mars et novembre 2025 et de l'augmentation barémique fixée par la circulaire budgétaire. Le taux de cotisation de pension de base reste quant à lui fixé à 45%.

Globalement, les dépenses de personnel augmentent de 2.330.064 € par rapport au budget initial 2024.

Les cycles d'évaluation, processus encadrés visant à évaluer la performance des agent.e.s et à soutenir leur développement professionnel, seront mis en place rigoureusement pour

faire du CPAS une administration performante. Ces outils managériaux permettront d'alimenter les décisions en matière de mobilité, promotion ou formation, de détecter d'éventuelles difficultés professionnelles ou besoins de soutien et de motiver des mesures en cas de contre-performance persistante.

Par ailleurs, un aspect déterminant pour la qualité des services du CPAS est de veiller au bien-être des travailleurs. En ce sens, des formations axées sur la communication non violente, destinées aux agent.e.s de première ligne, sont prévues dans le plan du personnel de 2025. Ces formations visent à mieux les outiller dans la gestion des situations difficiles et l'accompagnement des publics en difficulté. La formation interne est un élément clé pour soutenir la mise en œuvre des projets prioritaires.

## Moderniser ses infrastructures afin d'être une administration plus accueillante et plus performante

### La création et rénovation de logements

Le CPAS soutient l'accès à un logement décent et abordable à travers plusieurs dispositifs :

- **Aide à la recherche** de logements publics ou privés, et à la demande d'allocations de loyer.
- **Protection des locataires** menacés d'expulsion et soutien dans les démarches pour éviter le sans-abrisme.
- **Accompagnement pour l'inscription au logement social** ou à l'aide au loyer régionale.
- **Soutien aux locataires menacés d'expulsion** et lutte contre les loyers disproportionnés par rapport à la qualité du logement.
- **Création et rénovation et de logements**, avec mise à disposition de logements sociaux d'urgence (via BinHôme), de logements de transit et participation au programme **Housing First**, garantissant un accès immédiat au logement pour les sans-abris les plus vulnérables.
- **Socialisation des loyers** : une trentaine de ménages du CPAS paient un loyer adapté à leurs revenus, avec compensation régionale.

Cette année le Conseil de l'Action Sociale fera de la rénovation des logements du CPAS ainsi que de la réhabilitation des immeubles des rues Jean Paquot et du Vivier, une priorité. Ces projets, finançables au moyen de subventions régionales et de fonds propres,

permettront de créer une dizaine de logements publics à caractère social et mixte, destinés à des ménages ixellois à la recherche de logements décents et abordables. Ces projets de remise sur le marché locatif offriront à des dizaines de ménages ixellois en situation de précarité la possibilité d'accéder à un logement abordable et décent, évitant ainsi de se retrouver sans domicile dans un contexte de crise du logement à Ixelles.

### **Budget prévisionnel**

-Rue Cuissez 34 : bardage de la façade latérale et rénovation de la toiture = 60.000 €

-Rue Borrens, 31 : remplacement de la toiture plate et pose d'un bardage sur le pignon droit = 60.000 €

-Rue Cans, 21 : nouveau cimentage sur le pignon droit = 20.000 €

-Rue Malibran, 84 : rénovation de la toiture = 50.000 €

rénovation de l'égouttage = 15.000 €

-Rue Borrens, 28 : rénovation de la toiture = 50.000 €

-Rue Léon Cuissez 20 (ancienne maternité) : rafraichissement peintures extérieures façades = 50.000 €

### **Paquet 57-59**

Budget engagé en 2023 : honoraires d'architecte = 420.000 €

Les travaux étaient estimés à 4.000.000 €. Montant de la subvention = 2.648.850,88 €

### **Vivier**

Honoraires d'architecte = 150.000 €

Travaux de rénovation = 800.000 €

### **Rue de la Treille (projet d'habitat intergénérationnel)**

Permis d'urbanisme - étude du terrain : 39.000 €

Travaux divers dans le domaine énergétique : 218.000 €

Au niveau du département Infrastructure :

## Le déménagement du Service Social et du service Cap Emploi

**Le déménagement du Service Social et du Service Cap Emploi vers l'ancien bâtiment de l'Auspice Jean Van Aa (OVA)**, situé au 94, chaussée de Boondael, permettra d'augmenter l'accessibilité de ce service central du CPAS, d'améliorer la qualité de l'accueil de nos usagers et d'optimiser les conditions de travail des agents de ce service.

Le projet prioritaire de rénovation de l'ancienne maison de repos Jean Van Aa dite OVA, située au 94 chaussée de Boondael, qui hébergera le Service social général et Cap Emploi se poursuit, quant à lui, pour permettre aux assistants sociaux de travailler dans de meilleures conditions et d'accueillir les bénéficiaires dans un environnement plus adéquat, facilitant ainsi le parcours des usagers grâce à un guichet unique. L'emménagement des deux services est programmé pour 2025, tandis que la fin des travaux de rénovation énergétique est prévue pour 2029. À ce stade, la rénovation des bureaux est quasiment achevée, des travaux de finition et des aménagements restant nécessaires pour les sous-sols et les abords. Le budget prévu pour 2025 comprend l'achat de matériaux, la rénovation intégrale et l'installation de portes coupe-feu.

Ce projet prioritaire de rénovation de l'ancienne maison de repos Jean Van Aa se poursuit, quant à lui, pour permettre aux assistants sociaux de travailler dans de meilleures conditions et d'accueillir les bénéficiaires dans un environnement plus adéquat, facilitant ainsi le parcours des usagers grâce à un guichet unique. L'emménagement des deux services est programmé pour 2025, tandis que la fin des travaux de rénovation énergétique est prévue pour 2029. À ce stade, la rénovation des bureaux est quasiment achevée, des travaux de finition et des aménagements restant nécessaires pour les sous-sols et les abords. La finalisation des travaux est prévue au 3<sup>ième</sup> trimestre de cette année. Le budget prévu pour 2025 comprend l'achat de matériaux, la rénovation intégrale et l'installation de portes coupe-feu.

### **Budget prévisionnel :**

-Etude en lien avec le projet Rénoclick/Feder = 338.200 €

-Rénovation selon le programme Feder = 2.818.000 €

Montant total des travaux Feder = 4.385.000 € TVAC subsidiés à hauteur de 2.740.304,96 € (62,50%)

-Travaux d'aménagement et de sécurisation des abords du site Boondael = 140.000 €

-Achats de matériaux divers de rénovation = 80.000 €

-Installation de caméras et de détecteurs de présence = 30.000 €

-Acquisition d'un nouveau logiciel pour le ticketing = 47.000 €

## Le Masterplan

**Le chantier sera consacré au projet îlot du CPAS sous forme de Masterplan** qui prendra sa forme définitive à l'issue de l'étude actuellement menée et se concrétisera prioritairement par la rénovation du futur bâtiment qui hébergera le Service social général. Il a pour objectif de reloger l'administration de manière centralisée et efficace, tout en améliorant les services offerts aux usagers et en redéveloppant l'îlot dans une démarche durable et exemplaire sur le plan environnemental, contribuant ainsi à façonner une nouvelle identité de quartier. Ce projet urbanistique prévoit l'intégration de fonctions sociales telles que la résidence pour personnes âgées "Les Heures Douces", la "Maison de la Jeunesse", le Centre de jour Audrey Hepburn pour les aînés d'Ixelles, ainsi que la création d'environ 100 logements publics. Au niveau du planning, les études d'urbanisme et de gestion environnementale doivent être finalisées en 2025, et la réalisation complète du projet est attendue pour 2040.

## Le projet WePulse : modernisation numérique et transversalité administrative

Lancé en 2021 et piloté par Paradigm.brussels, le projet WePulse vise à moderniser les pratiques administratives du CPAS en combinant digitalisation, transversalité et centralisation de l'information. Il repose sur la mise en place d'une suite applicative unifiée, hébergée sur une infrastructure centralisée au sein du data center régional, et partagée entre 38 pouvoirs locaux.

Le CPAS d'Ixelles, qui utilise actuellement des outils informatiques en service depuis plus de 20 ans, souffre d'un manque d'efficacité, de limitations dans le partage d'informations entre collaborateurs et de difficultés de suivi et de monitoring. L'adoption de WePulse répond à ces défis en proposant une gestion informatisée, centralisée et transversale des dossiers des usager\*es.

Concrètement, WePulse permettra d'équiper les différents services, tels que le Service Social, Cap Emploi, le service Logement-Énergie-Médiation de dettes, le service juridique ou le service de médiation, d'un système de gestion partagée des dossiers des bénéficiaires. Toutes les interactions (courriels, appels, courriers, rendez-vous) ainsi que les accompagnements réalisés seront accessibles de manière centralisée.

Une phase-pilote est en cours au sein du Département des Ressources humaines, d'abord auprès du service Soft RH (recrutement, évaluation, formation), puis prochainement au sein du service Hard RH (traitement des salaires, gestion des congés, présences et absences). Ce déploiement progressif se poursuivra ensuite à l'ensemble de l'administration.

En 2025, un montant de 257.688,31 € est inscrit au budget pour financer les solutions numériques dans les domaines des finances et des ressources humaines. Ce montant correspond à la seconde tranche d'un subside régional.

En parallèle, la mise en œuvre d'un système de gestion de la relation client (CRM) renforcera cette approche intégrée. Il permettra une gestion transversale des dossiers usager·e·s et de leurs interactions avec les partenaires externes et entreprises.

D'autres projets numériques complètent cette stratégie de transformation : la dématérialisation des archives, la gestion électronique des documents (GED), la sécurisation des systèmes d'information, le soutien au télétravail structurel, le déploiement du contrôle d'accès, de la vidéosurveillance, de la gestion des rôles eGov et du parc de mobilophonie.

## Le système de rationalisation des achats

Dans une optique de bonne gouvernance et de renforcement du contrôle interne, le CPAS d'Ixelles s'engage dans le développement d'un système de rationalisation des achats, couvrant l'ensemble des services de l'administration. Cette démarche vise à optimiser la gestion des ressources et à garantir une meilleure traçabilité des dépenses publiques.

Pour accompagner cette dynamique, un réseau interne de référent·e·s marchés publics sera mis en place. Des réunions régulières permettront de diffuser les bonnes pratiques, de renforcer l'expertise interne et d'assurer une coordination efficace entre les services.

Chaque projet mené par le CPAS ayant une incidence financière implique nécessairement le lancement d'un marché public. Ce principe s'applique à de nombreux projets structurants, tels que le Masterplan ou l'opération Paquot 57-59, illustrant ainsi l'importance de disposer d'un cadre méthodologique clair et partagé pour la gestion des marchés publics.

## Autres projets : déménagement de la maison de repos les Heures Douces et implantation d'une crèche

Deux projets prioritaires sont en cours de développement, mais n'auront pas encore d'impact budgétaire en 2025.

## Le déménagement de la maison de repos « Les Heures Douces »

Le déménagement de la maison de repos « les Heures Douces » est pressant, le bâtiment actuel exigeant d'importants travaux de rénovation. Dès lors, le CPAS se penchera très sérieusement sur le dossier pour explorer toutes les pistes et saisir l'opportunité la plus favorable pour réaliser un déménagement de cette institution dans le courant de l'année 2026.

## L'implantation d'une crèche

Le CPAS, le service communal de la Petite Enfance et les Hôpitaux Iris Sud collaborent cette année au lancement d'un projet de crèche, dont un tiers des places sera réservé aux bénéficiaires du CPAS.

En 2025, dans le cadre d'un accord tripartite, les partenaires institutionnels engageront la rédaction de l'avant-projet des travaux, qui sera soumis à la COCOF en 2026. Grâce à l'implication du CPAS, ce projet pourra bénéficier d'un subside de l'ONE couvrant 90 % des coûts d'aménagement de la crèche.

Une dizaine de places seront spécifiquement attribuées aux bénéficiaires du CPAS, leur offrant ainsi de meilleures opportunités d'accès à l'emploi ou d'engagement dans une démarche d'activation en vue de leur insertion professionnelle et de leur autonomie. Plus largement, cette initiative contribuera à renforcer l'offre de places en crèche sur la commune.

## Renforcer l'accessibilité, la réactivité et la qualité de ses services

### La formation pour favoriser une communication apaisée et bienveillante

Des formations en communication non violente (CNV) viseront à outiller les agent.e.s de première ligne pour mieux anticiper et gérer les situations délicates, en leur offrant des outils concrets pour faire face aux enjeux liés à leur rôle. Ce renforcement des compétences contribuera directement à améliorer l'expérience des usager.e.s en rendant les interactions plus fluides, professionnelles et empathiques.

La communication non violente constitue un outil essentiel pour favoriser un cadre de travail serein et collaboratif. Fondée sur l'écoute empathique de soi et des autres, elle permet de mieux comprendre les besoins de chacun et d'exprimer clairement ses propres attentes.

Cette approche contribue à désamorcer les tensions et à instaurer des échanges harmonieux, même en contexte de pression.

Dans un environnement marqué par les crises successives -sanitaire, énergétique, géopolitique- les services du CPAS sont soumis à de fortes sollicitations. Il est donc essentiel de préserver une communication humaine et respectueuse, à tous les niveaux de l'organisation, que l'on soit ou non en contact direct avec le public.

L'adoption des principes de la CNV favorise l'écoute active, améliore la gestion des tensions et soutient la qualité du service rendu aux bénéficiaires. Elle participe également à une meilleure cohésion interne et encourage une culture commune fondée sur des valeurs partagées.

Au-delà des compétences propres à chaque fonction, certaines aptitudes transversales – telles que la bienveillance, l'écoute et la clarté dans les échanges – sont attendues de l'ensemble du personnel. L'ambition est de faire de ces valeurs un socle identitaire partagé, au cœur de la culture organisationnelle du CPAS.

Budget prévisionnel : 84.000 €.

## Lutter proactivement contre la pauvreté et promouvoir l'inclusion sociale

### L'accès aux soins

La priorité sera cette année de continuer à délivrer la carte médicale, offrant la gratuité des soins de santé à tous les bénéficiaires du RIS/ERIS, ainsi que de proposer une aide alimentaire aux ménages les plus vulnérables. Ces services garantiront l'accès aux structures de soins et un suivi médical régulier pour les Ixellois.e.s dans le besoin, évitant ainsi une détérioration de leur état de santé (malnutrition, etc.) et donc une charge budgétaire supplémentaire pour le CPAS.

À ce titre, il est à noter que les interventions dans les frais médicaux représentent un budget de 700.000 € (contre 483.996,80 € en 2019 (+44,63%).

Les interventions dans les frais pharmaceutiques représentent quant à elles un budget prévisionnel de contre 410.000 € en 2025 contre 389.397,01 € en 2019 (+5,29%)

La cellule Formation :

La cellule Formation concentre ses efforts sur les 850 étudiant.e.s qu'elle soutient dans notre commune, où cette population est particulièrement représentée. Cela inclut l'accompagnement et le financement de leurs études ainsi que de leur matériel scolaire, tout en proposant des formations spécifiques visant à optimiser leurs méthodes d'apprentissage et à accroître leur taux de réussite scolaire. Son action cible également tout.e citoyen.ne qui souhaite entreprendre une formation professionnalisante ou d'alphabétisation.

Depuis une dizaine d'années, le nombre d'étudiants aidés (en moyenne mensuelle) a augmenté de 85 % : 700 étudiants en moyenne sont aidés mensuellement. Les bénéficiaires de l'aide médicale ont augmenté de 14,88 % au cours de la dernière législature, tandis que les premières demandes ont crû de 19,81 %.

## L'insertion socioprofessionnelle

La politique d'insertion professionnelle constituera un axe majeur de l'action du CPAS sous cette mandature, dès 2025. Elle s'inscrit dans la volonté du gouvernement fédéral, qui entend encourager massivement le retour à l'emploi des publics éloignés du marché du travail, et dans une dynamique de collaboration avec les acteurs régionaux de remise à l'emploi. Le CPAS poursuivra activement le développement de son réseau de partenaires d'insertion, en multipliant les collaborations autour de contrats d'insertion socioprofessionnelle. Cette démarche vise à favoriser une insertion plus durable grâce à l'acquisition d'une expérience concrète et à l'accès à la formation professionnelle pour les bénéficiaires de ce dispositif.

- **Budget prévisionnel**

Agents d'insertion : budget identique à celui de 2024 + indexation, soit 2.384.600 €

Moyenne mensuelle en 2024 = 163 agents sous contrat d'insertion

Le CPAS poursuivra la mise en œuvre de sa politique d'insertion socio-professionnelle en 2025 dans la continuité de celle menée en 2024.

Il est à noter qu'en 2026, la politique d'insertion professionnelle sera révisée en fonction de

la modification de la législation relative au chômage qui impactera les conditions de mise à l'emploi sur base de contrats d'insertion.

## Les aides aux aîné.e.s et aux jeunes

Le CPAS d'Ixelles entend poursuivre son engagement en faveur de prestations sociales accessibles et adaptées aux besoins de chacun.

Pour les aîné.e.s, l'objectif est de permettre un maintien à domicile aussi long que possible grâce à un service d'aide à domicile performant (aides familiales, aides ménagères) et au développement de services complémentaires comme la mobilité sociale pour personnes à mobilité réduite (PMR), facilitant l'accès aux structures de santé. Des activités de jour sont également proposées au Centre Audrey Hepburn, mêlant loisirs, culture et bien-être.

En parallèle, le CPAS assure l'hébergement des aîné.e.s dans ses maisons de repos (Résidences Jean Van Aa et des Heures Douces), tout en prenant en charge les frais d'hébergement dans des structures extérieures lorsque cela s'avère nécessaire. En 2025, ces dépenses sont estimées à 335.000 €, en raison du manque de places disponibles ou de profils nécessitant un accompagnement spécifique. Le placement dans des structures privées, généralement plus coûteuses, représente un défi budgétaire, d'autant plus dans un contexte de vieillissement de la population et d'éventuelle fermeture d'une maison de repos.

Pour les jeunes, la Maison de la Jeunesse accueille une vingtaine d'enfants placés par décision judiciaire, en leur offrant un accompagnement éducatif et psychologique adapté.

*Pour l'ensemble des publics*, le CPAS soutient l'inclusion numérique à travers des formations ciblées comme le projet Dentelle, spécifiquement conçu pour les seniors. Par ailleurs, des projets intergénérationnels tels que "le logement Treille" favorisent le lien social entre générations.

L'accompagnement linguistique et numérique est également renforcé afin de lutter contre les inégalités d'accès aux droits et à l'information.

## Les activités d'Activation sociale

Les prises en charge individuelles participation sociale (livres, etc.).

Le CPAS mène une série d'actions **communautaires et de lutte contre l'isolement** pour **renforcer le lien social** :

- Organisation d'ateliers, activités culturelles et rencontres (notamment au centre de jour Audrey Hepburn pour les seniors).

- Campagnes de sensibilisation sur les droits sociaux et les aides disponibles pour réduire le non-recours aux droits sociaux.
- Médiation sociale pour prévenir les conflits et les situations de crise.

## Garantir un accès équitable aux droits sociaux tout en renforçant la proximité avec les citoyen.ne.s

### Les accompagnateurs.rices sociaux.ales

Les accompagnateurs sociaux jouent un rôle clé dans le processus de lutte contre le non-recours aux droits, en mettant à disposition des bénéficiaires deux accompagnateurs sociaux dont la mission principale est d'aider les demandeurs dans leurs démarches administratives quotidiennes (renouvellement de la carte d'identité, demandes de remboursement de soins et de médicaments à la mutuelle, etc.).

### L'outil REDI pour objectiver l'état de besoin

Dans le cadre de l'accompagnement budgétaire des usagers, le CPAS a adopté l'outil en ligne REDI (Référence pour une Évaluation Digne des Incomes) promu par le SPP-IS. Cet outil permet d'évaluer de manière harmonisée dans quelle mesure les revenus d'un ménage couvrent les besoins essentiels pour vivre dignement, en les comparant à des budgets de référence basés sur des recherches scientifiques. Ceux-ci représentent les biens et services nécessaires pour participer pleinement à la société.

REDI permet néanmoins aux travailleurs sociaux d'adapter, le cas échéant, ces budgets aux situations individuelles, et de visualiser les écarts entre ressources et besoins. Il facilite l'analyse des situations et la recherche de solutions sans pour autant se substituer à l'expertise de l'assitant.e social.e. L'outil repose sur des critères harmonisés, garantissant un traitement équitable des dossiers.

À noter que le subside initialement prévu en 2024 pour soutenir l'adoption de REDI a été supprimé. Le CPAS devra donc financer son utilisation sur fonds propres à partir de 2025.

# Assurer une gestion financière rigoureuse et optimiser efficacement ses ressources

## Le renforcement du contrôle interne

La bonne gestion des moyens publics octroyés à notre institution est une priorité absolue depuis toujours. En outre, depuis l'introduction de l'obligation légale en 2019, le CPAS d'Ixelles a engagé une démarche active de mise en œuvre du contrôle interne, outil essentiel pour maîtriser le fonctionnement administratif et la gestion des risques.

Depuis octobre 2024, un coordinateur dédié supervise cette mission. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- Établir le cadre général du contrôle interne
- Évaluer les processus administratifs et proposer des améliorations
- Identifier, analyser et réduire les risques
- Assurer un suivi des incidents, erreurs et dysfonctionnements
- Déployer une culture de maîtrise organisationnelle (« MOOB »)
- Aligner son action sur les projets stratégiques du CPAS

La première étape a consisté en l'élaboration d'un inventaire des services, réalisé en collaboration avec leurs responsables. Cette cartographie, formalisée dans un "livre blanc", a permis de dresser un état des lieux des forces et faiblesses internes. Elle a servi de base à un plan d'action visant à améliorer les processus et à réduire les risques.

**Les priorités pour cette mandature sont les suivantes :**

- **Renforcer l'efficacité administrative** : clarification et harmonisation des procédures pour garantir des processus fluides et conformes à la législation.
- **Prévenir les erreurs et les fraudes** : déploiement de mécanismes de suivi et élaboration d'une matrice des risques pour améliorer la transparence.
- **Optimiser l'utilisation des ressources** : identification des inefficiences dans la gestion des ressources humaines, financières et matérielles.
- **Améliorer la qualité des services** : évaluation continue des processus et prise en compte des retours des bénéficiaires.
- **Assurer la conformité légale** : respect des lois et réglementations, minimisant les risques juridiques et renforçant la crédibilité institutionnelle.
- **Accroître le bien-être au travail** : valorisation des équipes et amélioration des conditions de travail pour renforcer l'engagement des agents.

Un système de contrôle interne efficace constitue un levier stratégique pour améliorer la gouvernance du CPAS. Il renforce la transparence, la maîtrise des risques, le suivi des incidents et la qualité du service public. Au-delà de sa fonction de régulation, il joue un rôle clé dans l'amélioration continue des pratiques, en consolidant la confiance des usager·e·s, partenaires et autorités de tutelle dans l'institution.

Budget prévisionnel :

## II - Les sources de financement en 2025

Le budget du CPAS d'Ixelles repose sur une combinaison de sources de financement diversifiées permettant de répondre aux multiples besoins de la population locale. Ces sources incluent principalement les dotations, les subsides, les prêts, ainsi que d'autres formes de financement adaptées aux spécificités des missions du CPAS.

Les **dotations**, généralement attribuées par les pouvoirs publics (commune, région, fédéral, communautés), représentent un soutien financier essentiel pour couvrir les dépenses récurrentes, telles que les services sociaux de base, l'accompagnement des bénéficiaires ou encore les initiatives de lutte contre la précarité.

Les **subsides**, eux, sont des financements ciblés souvent octroyés dans le cadre de projets spécifiques ou d'actions ponctuelles. Par exemple, ils peuvent financer du personnel, des formations professionnelles ou des projets d'insertion sociale.

Les **prêts**, quant à eux, permettent d'investir dans des infrastructures ou des équipements indispensables au bon fonctionnement des services du CPAS. Cela peut inclure l'achat ou la rénovation de bâtiments d'accueil ou de logements, l'achat de matériel informatique pour améliorer les services aux citoyen.ne.s. ou la charge des pensions non couverte par les cotisations pour le personnel statutaire.

Enfin, d'autres formes de financement, comme des **contributions ou partenariats avec des acteurs privés**, peuvent également intervenir pour enrichir les ressources du CPAS, apportant ainsi une plus grande flexibilité dans la réalisation de ses missions.

Ces différentes sources de financement nommées « recettes » sont ainsi agencées pour garantir une réponse adaptée, efficace et durable aux besoins des habitant.e.s d'Ixelles.

En 2025, les recettes prévisionnelles se présentent selon la répartition suivante :

- Recettes de prestation = 6,57 % du montant total des recettes (8,80% en 2019)

- Recettes de transferts = 56,59 % (57,59% en 2019)
- Dotation communale = 36,80 % (33,60 % en 2019)
- Produits financiers = 0,04 % (0,01 % en 2019)

Sur base du budget 2025, nous pouvons souligner que, d'une manière générale, les recettes de transfert (hors dotation communale) proviennent des différents niveaux de pouvoir selon la répartition suivante :

- Du Fédéral à 70,57 %
- Du Régional à 11,91 %
- Du Bicommunautaire à 5,22 %
- De la Fédération W-B : 1,79 %

Des récupérations diverses hors subventions (particuliers, débiteurs alimentaires, mutuelles, etc.) à hauteur de 10,51 % viennent compléter ces recettes.

## A) Niveau fédéral

Le **Service Public de Programmation Intégration Sociale** (SPP IS) finance le CPAS d'Ixelles à travers plusieurs mécanismes et sources de financement, visant à soutenir leurs missions sociales. Voici les principales formes de financement :

- **Subventions fédérales :**
  - **Le Revenu d'intégration sociale (RIS)** : Une partie des coûts liés à l'octroi du RIS est couverte par le fédéral, en fonction de critères définis. De manière générale, le RIS/ERIS est financé à hauteur de 70%.
  - **Le Fonds spécial de l'aide sociale (FSAS)** : Il est alloué pour des interventions spécifiques en faveur des personnes en précarité. Ce fonds vient compléter les ressources des CPAS pour des actions ciblées qui ne peuvent pas être couvertes par d'autres financements. Cela reflète l'engagement du niveau fédéral à soutenir les initiatives sociales locales.  
En 2025, ce Fonds octroie au CPAS une aide annuelle de 1.914.130 €
  - **Le Fonds énergie** : Il est destiné à aider les CPAS à soutenir les citoyen.ne.s en difficulté pour payer leurs factures d'énergie.

- **Le subside de la Participation sociale** : il couvre l'ensemble des prises en charges des activités socio-culturelles organisées par le CPAS et sa cellule de la Participation sociale à savoir tant les prises en charge individuelles (livres, etc.) que les sorties collectives (théâtre, cinéma, musées). En outre, la subvention couvre l'activation sociale à savoir l'équipe de terrain « le Vivier » dédiée à favoriser la participation active des bénéficiaires les plus éloignés du marché de l'emploi à la vie sociale, citoyenne ou communautaire. Cette subvention permet de financer partiellement le salaire des membres de cette équipe (2 ETP) ainsi que les ateliers, les prestations et l'achat de matériel nécessaire à leur organisation.

En 2025, ce subside est diminué de 35%. Il sera supprimé dès 2026.

- **Financements spécifiques :**

- Le SPP IS peut octroyer des subventions ou des aides pour des projets ou programmes particuliers, comme l'accompagnement à la réinsertion professionnelle, l'aide aux réfugiés ou la lutte contre la pauvreté.

- **Subventions liées aux crises :**

- En cas de crises (comme la pandémie de COVID-19), des financements exceptionnels peuvent être débloqués pour renforcer les capacités des CPAS.

## B) Niveau régional

Les financements destinés aux **CPAS** en Région de Bruxelles-Capitale au niveau régional peuvent être organisés sous plusieurs axes :

- **COCOM (Commission communautaire commune)**

La COCOM est responsable des matières qui relèvent des compétences des communautés mais qui s'appliquent à toute la région bruxelloise (par exemple, santé et aide sociale). Elle joue un rôle clé dans le financement des CPAS pour des projets ou missions spécifiques, notamment en matière de lutte contre la pauvreté et d'aide aux publics vulnérables.

Subside de 50.000€ annuel : couvre partiellement le salaire du coordinateur social

- **Financement IRISCARE**

IRISCARE est l'organisme de gestion qui s'occupe de plusieurs missions liées à l'aide sociale et à la santé dans la région bruxelloise. Il finance notamment :

- Les **maisons de repos** et les **maisons de repos et de soins** (MRS). Les CPAS finance ces deux maisons de repos, les Heures Douces et la Résidence Jean Van Aa, sur ces financements.
- Les **interventions sociales spécifiques**, comme la prise en charge des personnes âgées et des citoyen.ne.s nécessitant des soins de santé. IRISCARE joue un rôle central dans le soutien opérationnel des CPAS pour garantir des prestations conformes aux besoins de la population.
- **Subsides supplémentaires**

La région peut également accorder des **subsides ponctuels ou spécifiques** aux CPAS pour répondre à des problématiques particulières ou soutenir des projets. Par exemple :

- Subventions pour la lutte contre l'exclusion sociale.
- Financements pour des projets en faveur de l'énergie durable (via le Fonds énergie régional) ou de projets spécifiques (financement d'un ETP pour gérer le projet Expulsions domiciliaires).
- Aides spécifiques dans le cadre de crises (comme la pandémie ou la crise énergétique)

Ces financements permettent aux CPAS de remplir leur mission sociale tout en répondant aux besoins particuliers de leur commune.

## C) Niveau communautaire

Le financement de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) n'est pas directement affecté au fonctionnement global des CPAS, mais il intervient sous la forme de subventions ciblées pour des initiatives ou programmes spécifiques qui relèvent de leurs compétences, particulièrement dans les domaines de l'éducation, de la jeunesse et de la culture tels que :

- **Des subventions pour des projets éducatifs et sociaux :**
  - La Maison de la Jeunesse du CPAS d'Ixelles reçoit des financements qui couvrent le placement des enfants, les frais scolaires et toutes les activités organisées pour favoriser le développement des jeunes résidents, leur épanouissement ou leur intégration sociale ainsi qu'une partie du personnel.

- Des programmes de réinsertion.
- **Des aides pour des initiatives culturelles :**
  - La FWB finance sous la forme de subventions ponctuelles 'one shot' des initiatives telles que l'achat d'ouvrages d'auteurs belges.
- **Un Soutien pour des infrastructures ou équipements :**
  - Le CPAS peut également bénéficier de financements pour l'entretien ou l'amélioration d'infrastructures destinées à des activités jeunesse ou communautaires.

Les institutions **bicommunautaires** en Région de Bruxelles-Capitale, comme la **COCOM** (Commission communautaire commune), financent le CPAS d'Ixelles à travers des mécanismes spécifiques et des aides ciblées pour des missions qui touchent à leurs compétences partagées entre les communautés francophone et néerlandophone. Voici comment cela s'articule :

- **Financements liés à la santé et au bien-être**
  - La COCOM alloue des subventions pour des actions en matière de santé publique, de prévention et d'aide sociale. Cela inclut le soutien aux projets du CPAS qui concernent par exemple les soins de santé pour les résidents vulnérables ou les initiatives de prévention.
- **Aides pour les maisons de repos et structures sociales**
  - La COCOM finance également les **deux maisons de repos (MR)et de soins (MRS)** qui relèvent de la compétence bicommunautaire. Ces financements visent à garantir des soins accessibles et de qualité pour les personnes âgées qui résident dans ces établissements.

Au regard des financements qu'elles octroient au CPAS d'Ixelles, les institutions bicommunautaires jouent un rôle central en complétant les aides fédérales et régionales, tout en veillant à garantir des services adaptés aux besoins des Ixellois.e.s, quelle que soit leur communauté linguistique.

## D) Niveau communal

La **dotation communale** est une source de financement essentielle pour le **CPAS** d'Ixelles. Elle est accordée par la commune pour soutenir financièrement les missions sociales et le fonctionnement du CPAS. Voici comment elle sert au financement :

- **Un soutien général au budget du CPAS**

La dotation communale constitue une partie importante du budget global du CPAS, permettant de couvrir les dépenses liées à :

- L'aide sociale aux citoyens (revenu d'intégration sociale, aides spécifiques).
- Le fonctionnement administratif et opérationnel du CPAS (salaires du personnel, infrastructure, etc.).
- Les programmes de lutte contre l'exclusion sociale et la pauvreté.

- **Compensation des besoins non couverts par d'autres subsides**

Même si le CPAS reçoit des financements de la part des gouvernements fédéral et régional (comme le RIS ou des fonds spécifiques), ces aides ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des besoins. La dotation communale constitue dès lors un soutien financier pour garantir le bon fonctionnement du CPAS.

## E) Les ressources propres du CPAS

Le **CPAS d'Ixelles**, comme de nombreux CPAS, mobilise également ses fonds propres pour financer ses activités. Voici un aperçu des principales sources de financement propres et leurs implications :

- **Emprunts**

- **Charge de la dette** : Le recours aux emprunts est une méthode fréquente pour financer des investissements importants (infrastructures, rénovations). Toutefois, cela génère une charge de la dette qui inclut le remboursement du capital et des intérêts. Cette charge peut peser significativement sur le budget à moyen et long terme.
- **Gestion active de la dette** : Certains CPAS adoptent une gestion active en renégociant leurs taux ou en refinançant leurs emprunts lorsque les taux d'intérêt

baissent. Cela permet de réduire les coûts globaux de la dette.

- **Taux d'intérêt actuel** : Les taux d'intérêt fluctuent en fonction des politiques monétaires et des marchés financiers. Avec des taux historiquement bas ces dernières années, l'emprunt peut sembler attractif, mais une hausse des taux peut augmenter les coûts futurs.
- **Facturations / Prestations**
  - **Maisons de Repos et de Soins (MRS)** : Les deux MRS du CPAS génèrent des revenus grâce au paiement des frais d'hébergement des résident.e.s. Ces maisons de repos publiques pratiquent des tarifs accessibles pour les bénéficiaires du CPAS qui y sont placés et qui représentent 28 % des résident.e.s (73 personnes sur 253). Les autres résidents.e.s paient des tarifs plus conséquents mais inférieurs aux prix du marché.
  - **Locations** : Le CPAS possède des biens immobiliers, plus de 80 logements, qui constituent son parc immobilier. Les logements sont loués et génèrent ainsi des recettes régulières.
  - **Autres services** : Le CPAS peut percevoir des contributions pour certaines prestations sociales ou administratives.
- **Gestion des placements** : Si le CPAS dispose de réserves financières, il peut les investir dans des placements à faible risque (comme des obligations ou des fonds garantis). Cela génère des revenus supplémentaires sous forme d'intérêts ou de dividendes.

Compte tenu des diverses ressources propres du CPAS d'Ixelles, il convient de souligner qu'il accorde une attention particulière à la gestion équilibrée et rigoureuse de ses emprunts, prestations et placements, dans le but de maintenir sa stabilité financière.

## Conclusion

Le CPAS d'Ixelles se situe à un moment charnière, dans un contexte de précarité sociale croissante et de crises successives qui ont fragilisé durablement une large partie de la population. La hausse continue des demandes d'aide, la diversification des profils et la complexité croissante des situations rencontrées traduisent l'ampleur des défis à relever.

Entre 2019 et 2024, cette évolution se confirme :

- **+13,28 %** de bénéficiaires du RIS et aides équivalentes ;
- **+47,71 %** des dépenses sociales depuis 2019 ;
- **+61,82 %** des dépenses liées au RIS.

Ces besoins sont renforcés par des diminutions significatives des ressources structurelles, telles que :

- La suppression du subside COCOM (-445.600 €) ;
- La baisse de 20 % du Fonds Spécial de l'Aide Sociale (-524.293 €) ;
- Une réduction du remboursement fédéral des dépenses RIS.

Malgré cette pression sans précédent, le CPAS poursuit ses missions essentielles avec détermination, en s'appuyant sur ses services sociaux, ses dispositifs d'accompagnement et un engagement quotidien souvent invisible. Toutefois, il doit composer avec :

- Un déficit en personnel qualifié, notamment au niveau A ;
- Une masse salariale en hausse ;
- Des outils numériques obsolètes freinant son efficacité.

Face à une précarité grandissante, à une pression opérationnelle accrue et à une contraction inquiétante des financements structurels, le CPAS d'Ixelles se trouve à la croisée des chemins. Les choix budgétaires à venir ne sont pas de simples arbitrages comptables : ils détermineront la capacité de notre institution à répondre, avec efficacité et humanité, aux besoins des Ixellois les plus fragilisés.

Pour faire face à ces défis, le CPAS déploiera en 2025 une série d'actions stratégiques, parmi lesquelles :

- Le déménagement du Service Social et de Cap Emploi pour améliorer l'accessibilité et la qualité des services ;
- La mise en œuvre du Masterplan visant à moderniser les infrastructures ;
- Le déploiement du système informatique WePulse, pour optimiser la gestion administrative ;
- La création et la rénovation de logements publics, financés par des subventions régionales et des fonds propres ;
- Le renforcement du contrôle interne, à travers des indicateurs de performance et une méthodologie de gestion de projet ;
- La poursuite des politiques d'insertion socioprofessionnelle via le service Cap Emploi afin d'accompagner les bénéficiaires vers une autonomie durable ;
- Soutien aux étudiants avec un accompagnement pédagogique et financier pour les 850 jeunes bénéficiaires ;
- Maintien de l'aide aux aîné.e.s, grâce à des dispositifs d'aide à domicile et de transport social adaptés ;

- Un plan renforcé de formation interne pour s'inscrire dans un processus d'amélioration continue ;
- Le recrutement de profils stratégiques pour renforcer sa gouvernance.

Ces actions s'inscrivent dans une logique de rationalisation, avec la mutualisation des ressources et une recherche active de financements supplémentaires.

### **Dépenses prioritaires et objectifs budgétaires**

Le budget 2025 reflète une réponse nécessaire à une pression sociale inédite et à des responsabilités renforcées. Il ne représente pas une hausse volontaire des dépenses, mais traduit :

- Un engagement pour **maintenir la qualité du service public**, même en période de précarité accrue ;
- Des investissements dans les **ressources humaines**, les outils numériques et les infrastructures ;
- Une gestion budgétaire axée sur l'efficience et la transparence.

Tout en faisant preuve de responsabilité et de prudence dans la gestion des deniers publics, et afin de diversifier ses financements, le CPAS explore des solutions alternatives, telles que les subventions et la mutualisation des coûts avec la commune.

### **Engagements institutionnels et innovations**

Soucieuses de rendre l'administration plus performante, les autorités du CPAS priorisent :

- Le développement des outils numériques, comme **WePulse**, pour moderniser les processus administratifs ;
- Le renforcement des compétences du personnel à travers des **formations en communication non violente** ;
- L'adoption d'une stratégie de communication à plusieurs niveaux, pour améliorer l'information auprès des usager.e.s et des travailleurs.

### **Vision à long terme**

Le CPAS d'Ixelles s'appuie sur une planification stratégique fondée sur une analyse approfondie des besoins sociaux et une allocation optimale des ressources. Cette démarche garantit :

- Une aide sociale renforcée, axée sur l'inclusion et la lutte contre le non-recours aux droits fondamentaux ;
- Des mécanismes de suivi financier rigoureux, avec des outils de gestion adaptés et des tableaux de bord précis ;
- Un accompagnement humain et digne pour les publics vulnérables.

Face à ces défis croissants et aux bouleversements économiques et sociaux, le CPAS d'Ixelles confirme son rôle de bouclier et d'émancipateur social. Dans le cadre d'une gestion optimisée et transparente, il s'engage à continuer d'investir dans des infrastructures durables, des projets innovants et un service public performant pour garantir une résilience collective et un soutien constant aux Ixellois.e.s.

Le budget 2025 doit ainsi être envisagé comme un levier stratégique, garant de la continuité de notre mission sociale, de la qualité du service public, et de la résilience collective de notre commune face aux bouleversements économiques et sociaux.

En définitive, seule une politique de financement équitable et structurellement adaptée permettra au CPAS d'assurer un accompagnement humain, efficace et digne pour toutes les personnes en situation de vulnérabilité à Ixelles.

Soutenir le CPAS aujourd'hui, c'est préserver la dignité de demain. C'est faire le choix d'une commune solidaire, résiliente et résolument tournée vers l'avenir.