

Rapport relatif aux synergies et  
économies d'échelle établi dans le  
cadre de l'article 26 bis de la loi du  
8/7/1976 organique des CPAS

Annexe du budget 2023 du CPAS de  
Molenbeek-Saint-Jean

## 1. INTRODUCTION

L'article 26 bis de la loi du 8/7/1976 organique des CPAS dispose en son paragraphe 5 que :

*« Le comité de concertation veille à ce qu'il soit établi annuellement un rapport relatif aux économies d'échelle et aux suppressions des doubles emplois ou chevauchements d'activités du C.P.A.S. et de la commune. Ce rapport est annexé au budget du centre et au budget de la commune. »*

Lors de la réunion du comité de concertation au cours de laquelle le budget 2022 du CPAS a été soumis, les autorités communales et celles du CPAS ont décidé de travailler sur les synergies et économies d'échelle que les deux administrations pourraient mettre en place. C'est un comité de pilotage constitué par les membres du comité de direction des deux administrations qui a entretemps été institué pour assurer le suivi de ce projet.

Avant l'élaboration du projet de budget 2023, le comité de pilotage s'est réuni aux dates suivantes :

- 14/09/2022
- 7/12/2022
- 19/01/2023

D'autres réunions de coordination en matière IT ont eu lieu notamment pour élaborer une stratégie commune en matière informatique en général et par rapport au projet régional WePulse en particulier (entre juin et décembre 2022 et le 16/01/2023) pour lequel des décisions ont dû être prises par nos deux administrations.

## **2. RÉUNIONS**

### **Réunion du 14/09/2022**

La première réunion du comité de pilotage avait pour objectif principal de décider de ses modalités de fonctionnement de ce comité. Cependant, dès la première réunion, des initiatives ont été prises.

Compte tenu de la crise énergétique qui a émergée en 2022 et de la circulaire relative à la sobriété énergétique des pouvoirs publics de la Région de Bruxelles-Capitale du 7/09/2022, il a été décidé lors de cette première réunion de publier une note de service tout en tenant compte des spécificités des deux administrations. Ces notes ont été publiées. Les travaux préparatoires des projets de budget 2023 de nos deux administrations ont permis de dégager une stratégie commune en la matière.

En matière de marchés publics, il a été décidé d'établir l'inventaire des centrales de marché utilisées par les deux institutions. Une réunion prévue en février analysera la possibilité d'organiser des achats groupés, de créer une centrale de marché ou adhérer à une centrale existante.

Toujours en 1<sup>ère</sup> réunion, une réflexion a été lancée pour entrevoir la possibilité de créer un SIIPT commun. Les contraintes juridiques devront être analysées. En matière IT, il a été décidé de multiplier les contacts entre les deux administrations afin d'aligner nos stratégies par rapport au projet régional WePulse pour assurer une prise de décision commune.

Lors de cette même réunion, il a été convenu de soumettre au Collège et au Bureau permanent des propositions similaires quant à l'adhésion au système de 2<sup>ème</sup> pilier de pension organisé via marché public par le Ministre des Pensions et de soumettre ces propositions aux conseils respectifs de l'administration communale et du CPAS.

### **Réunion du 7/12/2022**

Lors de la 2<sup>ème</sup> réunion du Comité de pilotage, il a été constaté que chacune des administrations avait publié sa note de service concernant les économies d'énergie à réaliser.

En matière IT, les deux administrations arrivent à la conclusion qu'elles n'ont pas vraiment le choix de ne pas adhérer au projet WePulse. Le CPAS précise que cela ne se fera pas sans une augmentation importante des coûts et d'un glissement vers un financement provenant du service ordinaire. Il s'agit d'une situation nécessaire pour améliorer encore la qualité du service au citoyen tout en contenant, on l'espère, des frais de personnel à un niveau finançable.

Enfin en matière de synergie, des pistes de convergence visant une rationalisation et des économies d'échelle seront recherchées dans cinq domaines : IT, Marchés publics, Ressources humaines, SIPT et Communication. Une réunion sera fixée pour établir le cadre effectif des cinq services et déterminer une stratégie.

### **Réunion du 19/01/2023**

Lors de cette réunion du Comité de pilotage, un modus operandi a été déterminé afin de réaliser un rapport en juin 2023 qui établira des points sérieux de synergie. Il a été décidé d'organiser un focus groupe par service afin d'alimenter ce rapport.

Comme prévu, l'effectif des cinq services visés par le développement de synergies a été établi. Les cinq focus groupes analyseront comment il serait possible d'uniformiser les structures organisationnelles, comment mutualiser les moyens et estimeront les gains financiers et qualitatifs. Une personne référente par service sera désignée au sein des deux administrations. L'objectif est d'établir un rapport en juin 2023 qui permet de dégager des synergies qui seront discutées en Comité de pilotage avant d'être soumises au Collège et au Bureau permanent. Ce rapport sera ensuite présenté à l'Inspecteur régional. Des dates pour les différents focus groupes seront arrêtés.

Les différents procès-verbaux de ces réunions sont annexés au présent rapport.

### **Réunion IT 16/01/2023**

Suite à cette réunion, le CPAS a transmis une série de remarques suite aux propositions de synergie en matière informatique énoncées par l'administration communale :

- Une mise en commun du hard sur un cloud ?

Une stratégie commune de transfert vers le cloud est à mettre en place au préalable. La première étape de transfert vers le cloud bruxellois était planifiée par le CPAS en 2023 mais n'a pas été acceptée au niveau des échanges budgétaires informels avec la commune : Evolution infrastructure IT (serveurs) - 1ère phase de migration vers un Cloud régional, Démarrage progressif du Régional Workplace (Office) - 150 premiers utilisateurs. Il est possible de mutualiser un budget (qu'il faut encore allouer) mais il faut préalablement déterminer les objectifs prioritaires. Il est suggéré de porter ce point à la prochaine réunion du focus group IT (février 2023).

La mutualisation peut néanmoins déjà se faire au niveau régional et les services utilisés par nos métiers sont en grande partie différents. La mutualisation d'outils relatifs à des problématiques communes est abordée en grande majorité dans le cadre du programme WePulse pour lequel une proposition de décision est reprise en pièce jointe.

- La gestion technique du matériel en commun ?

D'après nos échanges au comité de pilotage, le CPAS comme la commune manquent d'effectifs alloués à ces tâches de gestion du matériel.

Pour pouvoir envisager d'autres formes de coopération/synergie, il est nécessaire d'aligner les stratégies de remplacement de matériel, de sélection

des fournisseurs, de gestion des contrats, d'équipement standard des postes de travail, etc. : le CPAS propose de demander aux IT managers commune/CPAS de faire une proposition en la matière pour la fin février et de porter le point à l'ordre du jour de la réunion de focus group IT.

– La gestion des sites web en commun ?

Cette gestion est bien entendu possible mais elle nécessitera un investissement potentiellement important pour rassembler les sites web. Si les autorités le souhaitent, la commune (dont le site semble être le plus « moderne ») peut mettre le CPAS en contact avec son fournisseur afin qu'il demande une offre pour y (re-)développer la partie CPAS (+intranet). Les conclusions de la démarche peuvent être présentées lors de la réunion du Comité de pilotage au mois d'avril 2023. Si les autorités décident ensuite d'y donner suite, l'investissement nécessaire devra être repris en modification budgétaire 2023 du CPAS.

– La gestion de la sécurité ?

En dehors du DPO, le CPAS ne prévoit pas de moyens spécifiques au projet de budget 2023 du CPAS. Il serait néanmoins intéressant d'allouer et de mutualiser un budget spécifique « sécurité IT ». Un transfert des infrastructures et services vers le « cloud » peut déjà permettre de mieux gérer ces risques.

Pour le DPO, il est tout à fait mutualisable mais pas, selon le CPAS, à des fins d'économie sauf si la commune a à disposition du CPAS des ressources en la matière. Le CPAS a souscrit à un service DPO régional qui facture à la prestation (en 2022, +/- 6.500 € de prestations). La gestion de la sécurité étant étroitement liée au transfert des infrastructures et services vers le cloud régional, ce point pourrait être abordé à la réunion du focus group IT prévue en février 2023.

– Les formations ?

Les formations pour certains outils métiers spécifiques seront mutualisables. En effet, lorsque l'application du nouveau règlement comptable sera en vigueur, l'outil métier sera commun et donc, les formations seront mutualisables. Il en va de même pour le logiciel RH (soft et hard) qui pourrait, à terme, être acquis. Il est possible de mutualiser certaines formations plus générales (bureautique par exemple). Un inventaire des formations dispensées en interne pourrait également être ajouté au catalogue proposé au personnel. Les marchés publics en la matière pourraient aussi faire l'objet de marchés conjoints. Le CPAS propose qu'un focus group RH se penche sur ces suggestions

au cours du 2ème trimestre 2023 et qu'une proposition soit faite aux autorités avant le 30/6/2023.

– Autre

Afin de développer de nouvelles opportunités de synergie pour le futur, il serait opportun d'aligner nos stratégies que ce soit dans le cadre du programme WePulse, de la gestion du personnel, des postes de travail ou de l'infrastructure IT tout en tenant compte des constats faits au niveau régional (forte croissance des coûts IT et financement en deçà de la « norme » dans ce domaine par les pouvoirs locaux). Le CPAS propose de fonder un comité d'alignement stratégique avec les décideurs IT des deux administrations ainsi que les responsables opérationnels (1x / trimestre par exemple).

Toutes ces actions doivent être présentées aux autorités sur une ligne du temps. Le CPAS suggère de demander aux « focus group » d'insérer dans leurs propositions aux autorités une ligne du temps.

### **3. SYNERGIES**

Comme dans le rapport précédent, nous rappelons les synergies et/ou économies d'échelle déjà en place (initiatives 2022 reprises en italique) :

#### **3.1 Ressources humaines**

- Emploi d'insertion : mise à disposition de travailleurs par le CPAS dans les services communaux ;
- Echange systématique d'informations et de know-how ;
- Demandes d'avis préalable à tous les engagements introduits par le CPAS à la Commune ;
- Groupe de travail commun sur la thématique de la diversité ;
- Comité de négociation syndicale commun Commune/CPAS ;
- Consultations mutuelles avant communication au personnel ;
- *Travail commun sur un projet de procédure de sélection du personnel ;*
- *Travail commun sur la préparation des comités de négociation syndicale.*

#### **3.2 Marchés publics**

- *Marché conjoint pour les contrôles médicaux (et reconduction) ;*
- *Marché conjoint pour les titres-repas (et reconduction) ;*
- *Marché public conjoint pour l'acquisition de jouets pour les enfants du personnel des deux administrations à l'occasion de la Saint-Nicolas ;*
- *Marché public conjoint pour l'approvisionnement en carburant des véhicules des deux administrations ;*
- *Accord-cadre pour les services postaux ;*
- *Passage, lorsque c'est possible, par des centrales d'achat (gaz et électricité des bâtiments administratifs, matériel ou logiciels informatiques, papier,...) ;*
- *Partage d'expérience.*

#### **3.3 Budget et comptabilité**

- Réunions techniques trimestrielles relatives aux budgets/comptes entre la Commune/CPAS/Région ;
- Réunion task force Budget ;
- *Réunion de travail sur les projets de budget 2023.*

#### **3.4 Sécurité, bien-être et hygiène**

- Echange d'informations et de know-how ;
- Collaborations dans le cadre du PUIC (plan d'urgence d'intervention communale).

### 3.5 Communication

- Insertion d'articles concernant le CPAS dans le journal communal ;
- Lien du site du CPAS sur le site web de la commune et inversement ;
- Envoi systématique des avis communaux au CPAS
- Impression d'affiches via le service impression de la commune après accord de la Bourgmestre ;
- Echanges d'affiches et de flyers à diffuser dans les salles d'attente des deux administrations ;
- Partage des posts Facebook des deux administrations ;
- Partage du répertoire de contacts des journalistes ;
- Mise à disposition gratuite des salles communales pour les événements organisés par le CPAS en fonction des disponibilités ;
- *Partage de savoir-faire pour la mise en place d'un intranet au sein de l'administration communale ;*
- *Affichage via les écrans digitaux des abribus ;*
- *Transmission de nos prestataires et CSC dans le cadre de l'organisation de la fête du personnel communal.*

### 3.6 Infrastructures

- Mise à disposition gratuite de locaux par la Commune ou par le CPAS (Schols, Gosselies, Maison des cultures, Sippelberg, Karreveld, centre de vaccination) ;
- *Ouverture du centre de compétences dans la bâtiment situé rue Schols ;*
- *Elaboration d'un ordre de service concernant les économies d'énergie suite à la circulaire régionale.*

### 3.7 Social

#### Logement :

- Réunion trimestrielle de notre cellule logement avec la cellule logement de la Commune et la police dans le cadre du protocole « marchands de sommeil » ;
- Convention avec la MAIS, notamment pour EKLA et Campine (collaboration service des « propriétés communales ») ;
- Collaboration Commune/CPAS dans la gestion des squats ;
- Mise à disposition d'un ½ ETP (Hôtel Belvue).

#### Energie :

- *Publication d'un folder d'information visant la bonne orientation des citoyens précarisés par la crise énergétique.*

#### Protocole en cas d'agression :

- Procédure d'urgence avec la police en cas d'agression physique (imminente ou effective) sur un membre du personnel.



### Service à la population :

- Ecrivain public du CPAS : pour le public de toute la commune ;
- Plan Grand chaud/Grand froid pour les personnes âgées ;
- Distribution de masques à la population ;
- Intégration de l'épicerie sociale comme service du CPAS.

### **3.8 Divers**

- Convention avec la crèche Olina et la Cité joyeuse ;
- Projet Cosmolis ;
- Maison de l'emploi (collaboration notamment avec la Commune) ;
- Cellule AJIS (NEETS) créée au CPAS (collaboration avec MOVE et la Commune) ;
- Envoi des usagers vers les activités communales (Tickets « art. 27 »).

### **3.9 Synergies avec d'autres CPAS**

- Sociabili : mutualisation du logiciel de gestion des dossiers sociaux (CPAS de Charleroi et plusieurs autres CPAS de la Région wallonne ainsi que le CPAS de Schaerbeek) ;
- Mise en commun d'autres logiciels avec le CPAS de Schaerbeek ;
- Formations du personnel mutualisées avec le CPAS de Schaerbeek ;
- Via la Fédération des CPAS (Brulocalis), harmoniser les politiques de santé et Intensifier les synergies avec d'autres CPAS ;

### **3.10 Synergies au niveau régional**

- *Participation active dans le projet régional de digitalisation des pouvoirs locaux « We Pulse » ciblant 4 axes prioritaires (Ressources humaines, Finances, Relations avec les citoyens et le Social) ;*
- *Participation active du CPAS dans les groupes de travail initiés par la Conférence des Bourgmestres concernant les Maisons de repos publiques en Région de Bruxelles-Capitale.*

## **4. MESURES PROPOSÉES EN 2023 ET POUR LES ANNÉES SUIVANTES**

Outre la poursuite des mesures prises antérieurement, il est envisagé de proposer de concrétiser les actions suivantes dans le futur (non exhaustif) :

### **4.1 Ressources humaines**

- Poursuite des réunions bimestrielles (trois à la commune, trois au CPAS) portant sur le Règlement de travail, les statuts administratif et pécuniaire du personnel et les projets communs ;
- Analyse de la mutualisation possible des moyens dans les services des Ressources humaines ;
- Efficience opérationnelle par le rapprochement/mise en commun des processus et procédures permettant une diminution de la charge de travail par simplification ;
- Formations communes du personnel CPAS/Commune ;
- Accélérer la sélection des personnes en contrat d’insertion à affecter dans les services communaux.

### **4.2 Budget et comptabilité**

- Réunion trimestrielle (deux à la commune, deux au CPAS) portant sur la situation budgétaire et comptable de la Commune et du CPAS. Un procès-verbal des réunions sera établi et remis aux autorités des deux administrations. ;

### **4.3 Marchés publics**

- Achats groupés (assurances, entretien des vitres, ou autre matériel de bureau, etc.) ;
- adhésion à des centrales existantes ;
- Analyser la création d’une cellule commune « marchés publics » CPAS/Commune.

### **4.4 Sécurité, bien-être et hygiène**

- Rapprochement des plans de prévention et de protection au travail du CPAS et de la Commune.

### **4.5 Communication**

- Insertion systématique d’articles concernant le CPAS dans le journal communal ;
- Renforcement de la cohérence entre le site web de la Commune et celui du CPAS ;
- Echanges de know-how en matière d’intranet.

#### **4.6 Informatique**

- Projet de transformation digitale des pouvoirs locaux « We pulse » : coordonner les projets locaux et prises de décisions concertées ;
- Augmentation des compétences par le partage de connaissances et de know-how entre les deux administrations.

#### **4.7 Infrastructures et des ressources matérielles**

- Prêts de matériel de la Commune au CPAS et inversement ;
- Analyse de la possibilité de partager le parc automobile pour certaines activités ;

#### **4.8 Social**

- Collaboration avec la Commune dans le cadre de la formation des personnes mises à sa disposition ;
- Renforcement des liens entre certains services du Département de l'Action sociale du CPAS et le Service population/étrangers de la Commune ;
- Renforcement des synergies en matière de lutte contre le sans-abrisme : maraude commune, AS de référence pour les squats, AMU, ...