

CENTRE PUBLIC D'ACTION SOCIALE DE LIÈGE

Note

de Politique générale

2014

Novembre 2013



Note de Politique générale 2014

Novembre 2013

Introduction

La Note de politique générale est un document par lequel le Président et sa majorité sollicitent l'approbation du Conseil de l'Action sociale sur les aspects politiques accompagnant le Budget, à savoir sur les choix qu'ils proposent d'opérer en fonction du contexte social, économique, légal,..., des besoins, des ressources et des limites du CPAS au moment de l'arrêt de ce dernier.

Sur le plan de la forme, la présente note épouse la structuration du Plan stratégique arrêté par le Conseil de l'Action sociale le 4 juillet 2013. Rien de plus normal puisque ce Plan trace les lignes de fuite pour nos actions à venir pour plusieurs années, garantissant ainsi cohérence et continuité dans la succession de nos initiatives.

Sur le plan du contenu, nous avons souhaité que la Note de politique générale explique, précise ou complète les choix opérés dans le Budget 2014. Il doit être noté que l'objectif de la présente Note n'est pas de réaliser un inventaire exhaustif de toutes les actions de notre Centre en 2014. Il existe déjà un rapport administratif pour répondre à cette attente.

Cette « NPG 2014 » mettra en évidence quelques nouvelles actions ou l'amplification d'actions existantes qui présentent à la fois un intérêt stratégique et la vertu de la faisabilité en ce sens que nous disposerons des ressources humaines, financières et matérielles pour les mettre effectivement en œuvre.

La première partie du présent document présente les objectifs que nous nous fixerons pour l'année 2014. La seconde est l'occasion de l'évaluation des objectifs que nous nous étions fixés pour l'année 2013. La troisième partie enfin fournit quelques graphiques et tableaux illustrant notre Budget 2014.

Plus les années passent et plus la potentialité de choix se réduit. Les ressources diminuent alors que les besoins augmentent. Nous devons faire face à la fois à une augmentation de la précarité ainsi qu'à de nouvelles charges glissant insidieusement des pouvoirs supérieurs vers les CPAS et, à la fois, à une stagnation de nos recettes. Stagnation qui peut même, à notre sens, être considérée comme une diminution lorsque l'on prend en compte l'inflation.

Les années 2014 et 2015 seront des années très menaçantes pour nos finances et pour nos actions. Nous craignons notamment une augmentation sensible du nombre de demandeurs d'aide à cause des mesures fédérales liées à l'emploi.

D'aucuns diront que LA solution réside dans l'établissement de synergies avec la Ville. Nous tenons à rappeler que nous sommes demandeurs de synergies, car nous pensons également qu'il s'agit d'une stratégie nécessaire à mettre en œuvre dans un souci de bonne gouvernance. Mais nous voulons rappeler aussi que celles-ci doivent émerger dans le respect de l'autonomie et des missions légales et complémentaires du CPAS.

Nous n'opérerons donc aucun choix « de luxe » en 2014. Je dirai même plus, nous opérerons toujours plus de choix « par dépit ». Il nous faudra passer le cap 2014-2015 qui s'annonce très compliqué. On dit que choisir c'est renoncer. Lorsque l'on renonce à des actions secondaires, il s'agit d'un moindre mal. Lorsque l'on arrive à devoir choisir entre différentes actions utiles, voire prioritaires, là, la responsabilité même de l'acte du choix prend une dimension dramatique.

Ce seront donc nos valeurs de solidarité, de responsabilité, de stabilité et d'humanisme qui nous aideront à poser les choix les plus judicieux pour l'année à venir.

Claude EMONTS,
Président.

Partie 1

Objectifs 2014

Service à la population

Un Centre Public d'Action Sociale, c'est avant tout un service rendu à la population. Les agents du CPAS de Liège œuvrent au quotidien à la lutte contre la précarité d'existence dans ses différentes manifestations : précarité financière, énergétique, sanitaire, locative,....

Notre priorité en 2014 sera de préserver, voire d'améliorer lorsque ce sera faisable, la qualité et l'efficacité de nos services sociaux à la population et ce malgré un contexte budgétaire difficile.

Pour ce faire, nous emploierons toujours plus et mieux les nouvelles technologies et nous envisagerons les ajustements et changements nécessaires en vue de faire valablement face à l'évolution des besoins et à la rareté croissante des ressources.

Ce travail, nous tenterons autant que possible de l'inscrire dans un réseau partenarial afin d'optimiser nos résultats et de les inscrire dans la durée.

Enfin, nous veillerons à faire connaître toutes ces actions à la population car une action inconnue de ses usagers est une action qui perd de sa pertinence.

1. Adapter qualitativement et quantitativement l'offre de services en fonction de l'évolution du public et de la société

1.1. *Mener des actions visant à valoriser la fonction et les espaces d'accueil du public et améliorer l'accueil téléphonique (action prioritaire)*

Un subside du Plan fédéral pour les grandes Villes devrait permettre la réalisation de travaux en vue d'améliorer la gestion de l'accueil conjoint à l'Administration générale et à l'Urgence sociale. Il s'agira de repenser l'espace d'accueil pour permettre un accès à l'urgence sociale au départ de la zone d'accueil et du placement de locaux d'entretien pour la Cellule SDF.

Le Plan de formation prévoit aussi une formation à l'accueil pour différents agents de nos services.

Sur un plan logistique, le message d'accueil téléphonique sera revu afin de permettre une première orientation automatique vers les services et le message d'absence sera également changé afin de faire en sorte que le numéro de l'Urgence sociale ne soit plus utilisé pour répondre en dehors des heures de bureaux à des questions non urgentes.

1.2. *Mener des actions visant à améliorer le délai de réponse et permettre une orientation efficace et rapide vers les services compétents (action prioritaire)*

Le vade-mecum de l'Aide sociale sera actualisé afin d'optimiser le processus de traitement en chaîne des demandes et notamment de diminuer le temps de traitement des demandes.

L'élargissement du pool informatique à l'ensemble des travailleurs sociaux et administratifs et le plus grand nombre d'accès à la Banque Carrefour de la Sécurité sociale au départ des antennes et services devraient participer également à la diminution du temps de leur traitement.

Le récent passage vers le système fédéral de gestion des demandes d'aide médicale et hospitalière dénommé MEDIPRIMA devrait aussi améliorer notre temps de réponse. Toutefois, il ne diminuera pas la charge de travail car les tâches de contrôle des nouveaux flux informatiques ont augmenté.

Une centralisation de tous les dossiers d'Aide médicale urgente sera opérée autour du SADA afin d'améliorer la perception globale de la problématique et d'opérer un meilleur contrôle des états de besoin et de statut.

1.3. Mener des actions visant à permettre aux antennes sociales de proposer un accompagnement social individualisé de qualité et de répondre de façon la plus optimale possible aux nouvelles problématiques sociales

Le vade-mecum de l'Aide sociale, véritable guide à l'action, sera également actualisé dans le but de répondre aux modifications légales, de réduire la variabilité inopportune des réponses émises par nos services sociaux et de rendre encore plus fine l'analyse des situations individuelles.

Suite à la recherche-action menée au sein de l'Antenne-jeunes sur le bilan initial établi lors de la demande d'aide émanant des 18-24 ans, une demande de subside a été adressée en vue de procéder à l'engagement d'un éducateur spécialisé afin de mener des actions visant à lutter contre le décrochage scolaire des jeunes demandeurs d'aide sociale.

Les antennes et services sociaux qui rencontrent le public ROM bénéficieront d'une formation dans le cadre du projet ROMED du SPP Intégration sociale (financement européen) dans le but de mieux comprendre le fonctionnement de ce public.

1.4. Stimuler l'ancrage dans un parcours d'insertion socioprofessionnelle des personnes bénéficiaires du CPAS

En dépit de la crainte qu'éveillent chez nous la réforme de l'Etat et la régionalisation de ces matières, comme chaque année, notre CPAS s'efforcera d'être ambitieux dans le volume de mise à l'emploi via l'article 60§7, l'article 61 et diverses mesures d'activation. C'est un travail fondamental que ce soit pour les personnes concernées car il s'agit là d'un tremplin vers une insertion socioprofessionnelle durable ou pour le CPAS puisque ces personnes sortiront de l'aide à l'issue de leurs contrats d'insertion.

1.5. Participer à l'intégration des personnes de nationalité ou d'origine étrangère en offrant un accompagnement adapté et spécifique tenant compte des différents obstacles rencontrés dans leur parcours d'insertion

Nous attendons l'application du Décret wallon sur l'accueil des personnes primo-arrivantes. Dès son entrée en vigueur, le CPAS travaillera en collaboration avec le centre régional local d'intégration, le CRIPEL, à son application pratique, notamment au niveau de la prise en charge des personnes orientées par le bureau d'accueil vers le SADA.

Nos projets européens DALSA (FER), Alpha-citoyens (FEI), AMORCE, DISISMI, RELIANCE et TIS (FSE) seront poursuivis en 2014. Malheureusement, nous déplorerons une perte de 40% de subsides pour le projet FSE DISISMI développé en partenariat avec le FOREM et le CRIPEL. Pour rappel, Ce dispositif vise à améliorer le taux d'employabilité et d'insertion des personnes de nationalité ou d'origine étrangère. Les moyens financiers pour les projets DALSA et Alpha-Citoyens sont confirmés.

Nous interpellons dès lors l'Etat fédéral et la Wallonie afin d'insister sur l'importance de conserver un financement pour nos 4 projets de trajets d'insertion socioprofessionnelle (FSE fédéral) après la régionalisation de cette matière.

Nous insisterons également auprès de la Wallonie pour que nos projets FSE « volet Wallonie » puissent également continuer à être financés en évitant que les moyens soient orientés uniquement vers le FOREm.

1.6. Mener des actions visant à permettre aux personnes précarisées d'accéder à un logement décent et de réduire durablement leurs frais d'énergie

Les services compétents continueront à développer des actions de prévention et de guidance budgétaire afin de participer activement à la lutte contre la précarité énergétique croissante à Liège.

Nous viserons une augmentation du volume d'actions de prévention de la Cellule éco-logement, des prestations des éco-dépanneurs et de dossiers groupe cible de l'ASBL Liège-Energie. La Cellule éco-logements sera d'ailleurs équipée de deux camionnettes (subsides PFGV et SPP IS-Energie) afin de mener à bien ces actions.

Nous serons attentifs à maintenir et développer des collaborations avec les services internes ou externes à l'institution, concernés par les économies d'énergie.

Nous accentuerons les prises de contacts avec les propriétaires afin de les conscientiser à l'importance de posséder un logement conforme aux normes de salubrité, de les conseiller sur l'utilisation rationnelle de l'énergie, les petits travaux de rénovation possibles, mais aussi de les informer sur le suivi du CPAS concernant le paiement des loyers des bénéficiaires du RIS.

Nous poursuivrons l'accompagnement de recherche de logement des personnes bénéficiaires du CPAS dont le logement a été frappé d'un arrêté d'inhabitabilité.

Nous sommes enfin partenaire de la Ville de Liège dans le cadre de l'ancrage communal logement (2014-2016) pour la rénovation d'une maison unifamiliale rue Fraichamps dans le but d'en faire un logement d'insertion pour famille nombreuse.

1.7. Renforcer nos actions en matière d'aide à la santé, de prévention et de santé mentale pour les personnes précarisées

En 2014, la Ville, le CPAS, la Police, la Justice et les opérateurs sociaux et de santé mentale entreprendront concrètement la mise en œuvre des 40 propositions du Groupe de travail « Santé mentale et tranquillité publique ». Nous attendons par ce biais une meilleure prise en charge des cas les plus complexes via, essentiellement, la mise en place d'un comité de vigilance et de suivi. La psychologue chargée du comité de suivi a d'ores et déjà été affecté à cette mission spécifique. Elle travaillera au départ de l'Observatoire des drogues du Plan de Prévention.

En 2014, le Maintien à domicile, via le second appel à projet dans le cadre du protocole 3, devrait engager un deuxième psychologue pour renforcer le service d'accompagnement psychologique à domicile.

Le CPAS a adhéré en 2013 au projet FUSION Liège qui fédère de nombreux acteurs autour de la réforme des soins de santé mentale. En 2014, nous poursuivrons la collaboration et tenterons par ce biais d'améliorer notre prise en compte de la santé mentale de nos usagers via la recherche de meilleures articulations avec nos partenaires.

Enfin, le CPAS de Liège poursuivra sa collaboration avec les partenaires du Relais social du Pays de Liège dans le cadre des projets « Précarité et Santé mentale » .

1.8. Mener des actions nouvelles et garantir l'existence d'actions existantes visant à améliorer la prise en charge des personnes en situation de grande précarité et de détresse sociale

2014 sera l'année de la mise en application de la méthode « Housing first » (Un logement d'abord) à Liège. Cette recherche-action ambitionne d'insérer socialement 20 SDF en deux ans via l'attribution d'un logement et un accompagnement social intensif. Le CPAS de Liège sera partenaire de ce projet mené au départ du Relais social.

Le CPAS de Liège est à nouveau candidat à son inscription dans les projets partenariaux suivants, et ce dans le cadre de l'exercice 2014-2019 du Relais social : Urgence sociale, Urgences psycho-médico-sociales, Travail social de rue, Interface quartier post-hébergement/logement, Précarité et santé mentale, mais aussi dans le cadre des projets spécifiques Relais santé et Plan grands froids.

Nous tenterons de réunir toutes les ressources utiles à la création d'un pôle Dispositif de l'Urgence Sociale dans le bâtiment hébergeant actuellement l'abri de nuit de la rue Sur-la-Fontaine.

1.9. Renforcer nos actions en matière de lutte contre le surendettement

Le service de Médiation de dettes travaillera en articulation avec la cellule Eco-logement afin de maximiser les économies d'énergie et donc de diminuer les dettes énergétiques, importantes sources d'endettement.

Nous prévoyons aussi d'améliorer nos recettes et nos procédures dans le cadre de la procédure de Règlement collectif de dettes.

1.10. Développer un accompagnement spécifique pour les mineurs en difficulté dans les familles précarisées

Nous prendrons en considération les conclusions de la recherche-action menée par l'IAS en 2013 sur les difficultés d'insertion des jeunes de 18 à 24 ans afin de mener des actions concrètes de lutte contre le décrochage social de nos jeunes bénéficiaires. Nous rechercherons des moyens financiers en vue d'engager un éducateur pour mener à bien ces actions.

Le service Appui 0-18 amplifiera son suivi des mineurs dans les familles faisant l'objet d'un suivi par le Service d'Aide à la Jeunesse.

1.11. Mener des actions qui favorisent le maintien à domicile des personnes par une offre de services adaptée et accessible permettant de rencontrer les défis des familles ou liés au vieillissement de la population

L'engagement d'un psychologue supplémentaire au service d'Aide psychologique à domicile devrait permettre de rencontrer les demandes croissantes matière de santé mentale.

Dans le but de rencontrer l'augmentation constante à travers les années des demandes de repas à domicile, le service des Repas à domicile sera localisé sur le site du Valdor d'ISoSL. Cette synergie opérationnelle permettra de diminuer le temps d'acheminement des repas ainsi

que le nombre global de kilomètres parcourus puisque nos véhicules partiront du lieu de réalisation des plateaux repas. Ce déménagement devrait renforcer les partenariats et réseaux établis par les services du Maintien à domicile mais aussi en renforcer la promotion.

Nous adapterons les barèmes en fonction des réalités de terrain et des impératifs budgétaires. En ce sens, nous analyserons la possibilité d'augmenter le nombre de catégories barémiques afin de rendre davantage accessibles les services du Maintien à domicile.

1.12. Saisir les opportunités de subventions permettant de soutenir les projets et d'améliorer les services à la population

En 2014, des conventions de collaboration seront proposées aux opérateurs privés d'aide aux familles afin de permettre la valorisation de l'ensemble des heures prestées par tous les acteurs en la matière dans le cadre du Fonds Spécial de l'Aide Sociale. La nouvelle recette envisagée sera dévolue à l'amélioration de nos services à la population.

Nous serons vigilants à toute proposition de projets visant l'engagement d'un ergothérapeute et d'un esthéticienne sociale afin de répondre à des besoins que nous avons mis en évidence et par conséquent compléter l'offre de services du Maintien à domicile.

2. Offrir un service public moderne efficace et efficient en utilisant les technologies

2.1. *Mener des actions visant à atteindre l'objectif suivant : regrouper dans un dossier social informatisé unique et intégré les informations nécessaires au suivi social des personnes permettant, d'une part, l'automatisation du traitement des dossiers et d'autre part, le partage des données entre les services sociaux généraux de l'aide sociale, les services spécialisés et la comptabilité (action prioritaire)*

Doter les travailleurs d'outils technologiques performants nécessaires à la réalisation de leur mission

En 2014, tous les assistants sociaux et les agents administratifs, ainsi que les membres du Comité de direction, devraient disposer d'un ordinateur adapté à leurs besoins professionnels. Cette première étape clôturée permettra de lancer le processus d'informatisation de nos liens de collaboration. Selon leur profil d'utilisateur, les agents recevront soit un PC fixe (assistant(e)s sociaux(ales)) ou portable (superviseurs et chefs). En 2014, nous acquerrons du matériel informatique pour un montant global de 356.010 €.

Un programme de formations à l'informatique répondant aux niveaux de chaque agent a été planifié. Ces formations iront de l'initiation d'un ordinateur à l'utilisation ou le perfectionnement aux logiciels Open de traitement de texte, de tableur, de créateur de diaporama et de gestionnaire de données.

Ensuite, nous avons convenu avec la Police de Liège de pouvoir relier plusieurs de nos sites à leur réseau de fibres optiques afin d'améliorer notre système de mise en réseau et diminuer le coût de financement d'un réseau via un opérateur de télécommunications. 60.000 € ont été prévus dès l'exercice de 2014 dans le but de procéder aux premiers travaux.

Actuellement, nous travaillons également à la recherche de solutions software visant à améliorer la communication entre nos services, la gestion planifiée des tâches, et à nous doter d'un répertoire partagé, calendrier, applications diverses. Cette recherche s'inscrit en parallèle de l'évolution informatique de la Ville de Liège.

2.2. Mettre en place un système informatique efficace permettant une gestion automatisée et informatisée du Maintien à domicile

En 2014, le service social du Maintien à domicile poursuivra l'optimisation des outils informatiques.

L'objectif est que chaque assistante sociale et chaque infirmier reçoive un ordinateur portable leur permettant ainsi, de remplir les dossiers de l'enquête sociale au domicile des bénéficiaires.

Les aides familiales devraient, quant à elles, bénéficier d'un système de connexion mobile de type « smartphone » sur lequel elles recevront leur horaire et ordres de mission. Grâce à ce système de communication, elles pourront joindre à tout moment l'Assistante sociale coordinatrice en cas de problème et être plus flexibles.

Nous mettrons en route l'envoi des demandes de subventions via la voie informatique et concrétiserons l'utilisation du dossier social informatique par les assistants sociaux.

2.3. Mettre en place un système informatique efficace permettant une gestion automatisée et informatisée des services de l'Administration générale

Nous mettrons en place des procédures informatisées dans le cadre de la gestion financière : bons de commande, factures,...

2.4. Améliorer la récolte et la transmission des données statistiques de l'aide sociale

Le service des Paiements continuera à développer des statistiques supplémentaires en fonction des nouvelles problématiques rencontrées et les mettra à disposition des Conseillers.

La Cellule fraude centralise désormais l'ensemble des informations liées aux dossiers de fraude de tous types : résidence non effective, faux isolés, revenus non communiqués,... En 2014, ce service produira des statistiques qui nous permettront de réaliser une analyse détaillée de l'évolution de ce travail difficile mais nécessaire entre 2012 et 2013.

La Cellule sociale du Président, dans le cadre de sa mission d'« Ombudsman » du CPAS de Liège, tiendra mensuellement des statistiques sur les problématiques rencontrées (insatisfactions, retards de paiement, incompréhensions d'usagers,...) qu'elle transmettra au Directeur général et à la Directrice de l'Aide sociale en vue d'améliorer autant que possible nos processus opératoires. Elle continuera cette mission en préservant sa déontologie de non-intervention dans les décisions du service social.

2.5. Développer le partage de l'information grâce au réseau informatique et aux potentialités du réseau intra- et extranet

En 2014, le nombre d'adresses e-mail « cpasdeliege.be » doublera, passant de 150 à 300.

Une plate-forme de documents avec droits d'utilisateurs sera mise sur pied afin que les Conseillers, les membres du Comité de Direction et les Chefs de service puissent y avoir accès en dehors de leur lieu de travail. Un lien sera établi au départ de la page d'accès du site Internet.

Un formulaire en ligne de demande d'intervention du service informatique sera opérationnel.

Nous optimiserons la mise à disposition, sur les fichiers de partage, de tous les procès-verbaux des organes décisionnels, des réunions de coordination, des notes de service, des formulaires et procédures opérationnelles, etc.

L'Intranet devrait être enrichi de plusieurs applications utiles au travail de nos agents.

3. Organiser les missions du CPAS dans le cadre d'un réseau large et diversifié pour répondre au mieux aux besoins sociaux

3.1. Élargir les contacts avec des acteurs extérieurs diversifiés (pouvoirs subsidiaires, mondes associatif, judiciaire, syndical, mutualiste, administrateurs provisoires,...)

En 2014, le CPAS de Liège organisera, dans le cadre de la 10^{ème} Journée des insertions, une rencontre regroupant de nombreux acteurs de la société civile sous l'intitulé « Le CPAS au Cœur de la Cité ardente de 2014 ». Il s'agira de mieux faire connaître l'action du CPAS de Liège auprès des différents acteurs liégeois et de donner du sens aux actions de nos agents en les confrontant au regard du contexte actuel de notre Ville.

L'excellente articulation opérée en 2012 avec l'Auditorat du Travail sera confirmée. La procédure de communication légale des dossiers relatifs aux audiences « CPAS » sera améliorée, selon un accord déjà pris en 2013, dans un souci de plus grande efficacité.

3.2. Développer le travail en réseau dans les secteurs de l'Aide et de l'Action sociales et travailler en partenariat avec le secteur associatif et les autres services publics de manière efficiente au bénéfice du public

Les antennes sociales de quartier et les services spécialisés seront invités à participer aux coordinations de quartier afin de mieux se faire connaître des partenaires locaux et de mieux percevoir le contexte dans lequel s'inscrit leur action spécifique.

Un répertoire des partenaires sociaux sera réalisé à l'attention de nos équipes sociales sous la coordination du Cabinet du Président.

A nouveau, tenant compte des conclusions de la recherche-action sur l'insertion des jeunes menée à l'Antenne-jeunes en 2013, le partenariat avec les Associations en milieu ouvert (AMO) sera intensifié.

Nous resterons attentifs à soutenir cette démarche partenariale dans tous les services où cela s'avèrera utile pour mener à bien nos missions : DUS, logement, énergie, maintien à domicile,...

3.3. Développer la collaboration et la coordination entre les professionnels du secteur de l'aide et des soins à domicile

Le service du Maintien à domicile continuera de participer aux différentes plate-formes du secteur de l'aide et des soins à domicile afin d'y représenter le CPAS de Liège. De cette façon, il entend construire et développer son réseau et collaborations futures. Il poursuivra notamment la campagne d'information envers les médecins, les pharmaciens, ...

4. Être une institution connue et reconnue pour l'ensemble de ses missions

4.1. Améliorer l'information et la communication sur les actions du CPAS en vue d'une meilleure utilisation des services par ses partenaires et ses publics

Le CPAS publiera 6 numéros de l' « Info CPAS », édité à 4.000 exemplaires, qui présente les actions de notre Centre, son actualité ainsi que des infos service ou des témoignages de partenaires proches du CPAS.

Le CPAS de Liège continuera à tenir à jour son site Internet afin qu'il demeure une source d'informations utiles, actualisées et accessibles pour les professionnels et les usagers.

Notre Centre rédigera une information-service chaque mois en vue d'être publiée dans « Le Journal de Liège » que la Ville de Liège tire à 115.000 exemplaires et expédie à l'ensemble des ménages liégeois. Cette action vise également la promotion de nos services générant des recettes de prestations.

La journée « Le CPAS au cœur de la Cité ardente de 2014 » participera à la satisfaction du présent objectif.

Le service du Maintien à domicile veillera à poursuivre le développement de son réseau de promotion de ses services en distribuant des brochures chez les médecins, les pharmaciens, et en informant des prestataires ciblés.

4.2. Améliorer l'image du CPAS auprès de l'opinion publique

Le Président poursuivra son effort de réactivité médiatique en vue de défendre l'image et les intérêts de notre centre et de ses agents.

De nouveau, la journée « Le CPAS au cœur de la Cité ardente de 2014 » devrait participer à la satisfaction du présent objectif.

Une réflexion sera entreprise au sein du service du Maintien à domicile en vue de changer l'image du service auprès du grand public, qui pense trop souvent que ses prestations ne s'adressent qu'aux personnes aidées par le CPAS ou aux personnes à faibles revenus.

Nous assurerons une information et une visibilité systématique sur les chantiers et travaux où le CPAS investit au bénéfice de la solidarité.

Mobilisation des ressources humaines

Nous l'avons dit, le contexte budgétaire n'est pas favorable à l'extension de nos effectifs et ce malgré une augmentation de la charge de travail.

Il devient donc indispensable de mener une nouvelle politique de gestion des ressources humaines qui visera une meilleure organisation du travail et, *in fine*, la réduction de la charge de travail par agent. Il en va de la préservation de la qualité du service rendu à la population mais aussi du bien-être des travailleurs.

Nous témoignons à nouveau de notre volonté de rechercher des synergies avec la Ville dans le respect de l'autonomie et de la spécificité des missions de notre Centre.

5. Gérer les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente, en fonction des compétences et des besoins de l'organisation

5.1. Procéder au recrutement et à la constitution d'une cellule de gestion des ressources humaines (action prioritaire)

Cette action sera d'autant plus difficile à mener que la dotation communale n'évoluera pas entre 2013 et 2014. Toutefois, il nous semble que la mise sur pied de ce service permettrait de réaliser des retours sur investissement plus importants.

Nous veillerons à entretenir les synergies opérationnelles avec le service de GRH de la Ville de Liège afin que les deux services travaillent de manière cohérente et articulée.

Un stagiaire travaillera en 2014 à la mise en place de ce service spécifique.

Un agent se verra confier des missions spécifiques de GRH en lien direct avec le Directeur général.

5.2. Utiliser au mieux les compétences et le savoir des agents et accroître les compétences du personnel

2014 fera l'objet d'un Plan de formation actualisé. Nous pouvons d'ores et déjà mettre en évidence quelques tendances en matière de besoins de formation qui seront satisfaits :

- Sur le plan de l'Informatique :
 - l'initiation à l'utilisation de l'outil informatique pour les utilisateurs rencontrant des difficultés avec celui-ci ;
 - la transition des logiciels de bureautique de Microsoft vers Open Office ;
 - la préparation à l'arrivée du futur logiciel social unique intégré ;
 - la généralisation du logiciel Zimbra à un plus grand nombre d'utilisateurs ;

- quelques nouveautés apparaîtront dans le cadre de l'accueil des nouveaux agents :
 - systématisation de la formation à la gestion de la diversité culturelle ;
 - systématisation de la présentation du CPAS ;
 - mise en place d'une brève présentation des principaux points de la réglementation du travail ;
 - procédure d'analyse d'une demande d'aide sociale (AS et administratifs) ;
- systématisation des formations de conduite d'un entretien d'évaluation pour les nouveaux responsables.
- organisation d'une session de formation à la gestion de la violence verbale et une demi-journée de débriefing pour les AS.
- organisation de formations pour les assistant(e)s sociaux(ales) concernant les problématiques de la maladie mentale chez les bénéficiaires dans le cadre de trois départements (Maintien à domicile, Aide sociale et Action sociale).
- mise en place, pour ce qui est de la sécurité du personnel, d'une formation de nouveaux brevets de secourisme et d'équipe de première intervention (feu-extincteurs).

Nous optimiserons aussi l'utilisation de la fiche de feed-back sur la formation suivie reprenant des informations utiles aux agents du CPAS susceptibles de le suivre par la suite : utilité de la formation, sources, documents utiles,...

5.2.1. *Octroyer les évolutions de carrière (action prioritaire)*

Nous avons intégré au budget 2014 l'impact financier de l'ensemble des évaluations de carrière attribuées en 2013. Désormais, les évolutions seront suivies par le service du Personnel au moyen d'un échéancier spécifique.

5.3. **Améliorer le suivi de la gestion des horaires des agents et de l'exécution du travail en tenant compte des spécificités des fonctions**

Nous analyserons, en lien avec la Ville de Liège, les différentes solutions concrètes s'offrant à nous en matière d'optimisation de la de gestion des horaires, de la gestion des tâches, du contrôle des horaires,... dans le cadre de la mise en place d'une nouvelle synergie.

6. **Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des bâtiments**

6.1. **Améliorer l'état des bâtiments abritant les services du CPAS**

6.1.1. Planifier les futurs déménagements des services localisés dans des locaux inadaptes et inadaptables en envisageant les rassemblements de services possibles tout en tenant compte des spécificités et des nécessités de localisation particulières dans une logique de synergies (Ville de Liège, IsoSL...)

6.1.1.1. Planifier une solution de relogement du Service d'accueil des demandeurs d'asile, si possible commune avec le service "Population - Étrangers" de la Ville de Liège

En 2014, le SADA bénéficiera de conditions adaptées pour travailler dans son implantation actuelle de la rue Hors-château : l'accueil du public a été descendu au rez-de-chaussée, des aménagements électriques et physiques ont été opérés, des convecteurs ont été installés dans les pièces qui en étaient dépourvues. Un déménagement ultérieur ne devrait pas être effectif avant 2015.

6.1.1.2. Déménager les services (Archives, Travaux, repas à domicile) localisés dans le bâtiment du Plopes pour les déplacer dans des locaux adaptés en veillant à regrouper les services ayant des objectifs communs

Demeureront encore rue du Plope à Herstal en 2014, les services des Archives, des Déménageurs et des Repas à domicile en attendant leur nouvelle localisation rue de la Tonne pour les deux premiers et sur le site du Valdor pour le troisième.

Le départ du service des Travaux a déjà permis de regrouper les services sur un minimum de surface afin de permettre la suppression de l'une des deux chaudières.

6.1.1.3. Déplacer les services des Déménageurs et celui des Archives dans l'ancienne caserne Lemans situé rue de la Tonne à Rocourt

L'annonce par la Ville de Liège de la construction d'un stade sur le site de la Rue de la Tonne pour le RFC Liégeois a mis à mal la proposition de localisation du service des Archives. Toutefois, la Ville a directement proposé un autre bâtiment de ce site en vue d'y localiser notre service des Archives aux côtés de celui de la Ville. Une visite a été organisée et la qualité du lieu fut unanimement reconnue. Nous espérons pouvoir rejoindre ce site fin 2014 ou début 2015.

En ce qui concerne le service des déménageurs, différentes pistes de locaux existent. Elles sont actuellement en cours d'analyse car l'espace qui sera nécessaire dépendra de paramètres encore incertains.

Les moyens nécessaires à ces déménagements sont inscrits au budget 2014.

6.1.1.4. Déplacer les services ouvriers au cœur du pôle technique de la Ville, rue de Namur

Cette action a été réalisée en 2013 pour ce qui concerne le service des Travaux. Il faudra encore finaliser le déménagement d'une partie du service Elis vers la Rue de Namur.

6.1.1.5. Démolir la petite maison (ex-urgence sociale) de la rue du Vertbois

Non seulement ce bâtiment est insalubre, mais il constitue aussi un problème d'image pour notre Centre. Par ailleurs, la destruction de ce bâtiment permettrait d'augmenter le nombre de places de parking disponibles pour nos services.

Comme écrit plus haut, nous monterons un dossier afin de chercher à localiser nos trois services du Dispositif de l'urgence sociale rue Sur-la-Fontaine.

6.1.2. Rénover et aménager les bâtiments vétustes des services décentralisés (châssis, chauffage, signalétique...)

6.1.2.1. Rénover le bâtiment de l'ancienne Maison communale de Grivegnée

Ce bâtiment abrite déjà notre Antenne sociale de Grivegnée. Divers travaux ont déjà été réalisés afin d'améliorer les conditions de travail des agents. D'autres travaux devraient avoir lieu en 2014 pour y localiser également les collègues du SADA . Ils seraient à charge pour partie de la Ville et pour partie du CPAS (150.000 €) pour y opérer les aménagements intérieurs utiles.

6.1.2.2. Cloisonner les espaces intérieurs de l'Antenne jeunes

6.1.2.3. Changer les châssis de l'Antenne du Nord

6.1.2.4. Rénover les boxes de garage et résoudre les problèmes d'humidité de l'Antenne d'Outremeuse

6.1.2.5. Réaliser des travaux d'électricité, de châssis et d'isolation du bâtiment de la Rue Général Bertrand, 35 pour les projet DALSA

6.1.2.6. Changer les cuisines des logements de transit du site des Prébendiers

6.1.2.7. Installer une citerne de récolte d'eau de pluie pour la Ferme de la Vache

6.1.2.8. Acquérir un bâtiment pour y localiser la Maison Carrefour

6.1.2.9. Réaliser des travaux de maintenance dans nos services délocalisés

- Cellule énergie et de la Médiation de dettes rue Foidart (75.000 €),
- Reinser (15.000 €),
- Maison Carrefour (15.000 €),
- Logements de transit de Naniot et Maison familiale (10.000 €),
- Cellule éco-logement
- et Dynamisation Wandre (5.000 €).

6.1.3. Mener des actions visant à remettre en état le bâtiment du siège central (châssis, chauffage, signalétique...) en vue de le valoriser et de rentabiliser les investissements à moyen terme

Nous aimerions remplacer les châssis de la Place Saint-Jacques par des châssis à double vitrage dans le but d'améliorer la performance énergétique du bâtiment et le confort de travail des agents, tout en permettant une plus-value du bâtiment dans le cadre d'une future opération immobilière. Ces travaux sont toutefois conditionnés à un subside UREBA de 500.000 € qui permettrait de financer plus de la moitié de ces travaux estimés à 900.000 €. N'étant pas, à l'heure du dépôt du présent budget, certains de l'obtention de ce subside, nous avons préféré ne pas faire figurer ces travaux dans le budget initial de 2014.

6.2. Développer des outils pour améliorer le bien-être des agents, leurs conditions de travail et leur sécurité

6.2.1. *Renforcer la prévention des risques psychosociaux avec l'aide du conseiller du Service Interne de Prévention et de Protection au Travail et de la médecine du travail (SPMT) afin d'améliorer la prise en compte et la gestion des facteurs humains par notre organisation dans les services sociaux (action prioritaire) et mener une analyse approfondie et développer un outil de suivi de type tableau de bord de l'absentéisme avec MENSURA.*

Nous avons convenu avec le SPMT qu'il effectue une analyse des risques psychosociaux au sein de notre Institution via une enquête anonyme. Un comité de pilotage accompagnera cette démarche. Grâce à ce travail, nous devrions développer une connaissance objectivée, puisque assurée par un opérateur externe, des risques que peuvent encourir nos collègues au quotidien.

Cette analyse sera complétée par une autre enquête, cette fois commandée à MENSURA, sur l'absentéisme.

Nul doute que les résultats de ces deux enquêtes devront être croisés afin d'enrichir encore notre perception de la sécurité des travailleurs. Une rencontre entre des représentants du SPMT et de MENSURA sera organisée à l'issue de ces deux recherches.

Dans le dossier de la valorisation de droits pour le travailleur subissant un handicap et pour l'entreprise, un agent référent sera désigné et un nouvel appel sera lancé via un document annexé à la fiche de paie.

141.050 € seront dévolus à l'achat de mobilier, de matériel de bureau et d'exploitation.

120.050 € seront prévus pour l'achat de camionnettes pour la Cellule Eco-logement grâce à un subside PFGV et pour le Maintien à domicile dans le cadre du remplacement quinquennal de ses véhicules.

6.2.2. Plusieurs actions vont être mises en place en 2014 dans le cadre du renforcement de la prévention des risques psychosociaux.

L'analyse des risques psychosociaux sera réalisée en 2014 en collaboration avec le SPMT et un groupe de travail interne au CPAS est en train de se mettre en place (voir point 6.2.1.).

Grâce à la mise en place récente du registre de faits de violence émanant de tiers au CPAS (relevé écrit de faits de violence commis par des tiers à l'encontre de notre personnel), le médecin du travail et le coordinateur SIPPT pourront affiner en 2014 nos mesures de prévention visant à réduire la violence et/ou son impact à l'encontre du personnel du CPAS.

Une nouvelle information sera fournie aux responsables d'antenne afin de leur rappeler que la cellule psychosociale du SPMT est à la disposition des agents qui souhaiteraient un entretien de soutien suite à une agression violente dans le cadre de leur travail.

Dans le cadre d'un déménagement complet d'un service accueillant du public (exemple le SADA), le SIPPT et le médecin du travail donneront un avis sur l'aménagement des locaux, notamment les locaux sociaux et les locaux d'entretien.

7. Être un CPAS véhiculant une culture d'entreprise partagée et motivante

7.1. Mener des actions visant à développer l'esprit d'équipe dans et entre les services

En 2014, nous organiserons une journée consacrée au travail social en présence de l'ensemble des assistant(e)s sociaux(ales) de notre Centre et des agents administratifs en contacts avec eux(elles) dont l'objet prioritaire sera de travailler sur le nécessaire partage des compétences et la recherche permanente d'une collaboration automatique et constructive.

Une demi-journée de formation sera consacrée à l'ensemble des aides familiales du service du Maintien à domicile. Une occasion pour elles de se rencontrer mais aussi d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'institution.

La Comité de Direction mènera une réflexion sur le thème de l'intensification de la solidarité et de la communication entre les départements.

« La Lettre du Président » continuera à être rédigée en tenant principalement compte de cet objectif. Les messages qu'elle contiendra seront toujours destinés à donner une information juste, correcte visant à éclairer les travailleurs sur leur contexte de travail global tout en favorisant le renforcement d'une culture d'entreprise partagée.

7.2. Mener des actions visant à développer la reconnaissance du travail effectué, le sens civique et le sentiment d'appartenance à l'institution

L'accueil des nouveaux agents fera l'objet d'améliorations, notamment via la mise en place de rencontres avec des responsables de services, comme le chef du service du Personnel par exemple.

Les autorités politiques, administratives et spécifiques de notre Centre veilleront tout particulièrement à renforcer positivement les initiatives constructives de nos agents, notamment dans le cadre de la deuxième vague d'évaluations. En effet, il nous apparaît éminemment salubre pour la cohésion de notre institution que nos managers expriment des marques de gratification à leurs collègues lorsqu'une action positive a été menée.

En 2013, nous avons conforté les fonctions d'un certain nombre de responsables de service en leur attribuant les « faisant fonction » méritées relatives à leurs tâches. Nous poursuivrons l'effort en renforçant les liens entre les managers dits intermédiaires et les agents de terrain.

8. Être doté d'un management dynamique, compétent, respecté et participatif

8.1. Favoriser la participation et l'esprit d'initiative

Les services n'ayant pas encore été rencontrés par le Président et le Directeur général dans le cadre du tour des services le seront en 2014, toujours dans le but de soutenir nos équipes dans leur mission via une écoute des réalités de terrain et la mise en place de remédiations dans la mesure de nos possibilités.

Nous utiliserons le Comité de Direction pour traiter les initiatives des agents/services afin d'en assurer un suivi rapide au bénéfice de notre administration.

8.2. Créer ou consolider la structure managériale intermédiaire

2013 fut l'année de la reconnaissance officielle des fonctions à responsabilité assurées par plusieurs managers de nos services. En 2014, les managers de services (les chefs d'antenne, de service, les coordinateurs,...) feront l'objet d'un programme visant à les soutenir dans leur action. Ce programme sera établi par le Comité de Direction : il pourra s'agir de formations, de procédures d'intervision, de stratégies de renforcement et de toute autre mesure pouvant aller dans le sens de la satisfaction de cet objectif.

8.3. Optimiser l'information à destination des Conseillers de l'Action sociale et assurer leur implication dans les processus de décisions

Sur le modèle de la Ville, en 2014, les Conseillers se verront octroyer un montant forfaitaire leur permettant de s'équiper de l'outil informatique de leur choix en vue de pouvoir recevoir et consulter tous les documents utiles à leur prise de décision.

Une plate-forme externe de partage de documents sera mise sur pied, ici aussi sur le modèle de celui utilisé par la Ville, afin de faciliter la consultation des documents actuels et archivés.

Une adresse e-mail propre sera créée pour chaque Conseiller de l'Action sociale.

Organisation

Nous avons évoqué le service à la population dans le cadre du domaine n°1 et les personnes qui seront chargés de l'assurer dans le domaine n°2. Nous attend alors la question des processus que nous devons créer, améliorer, maintenir en vue de rencontrer les défis de 2014.

Entre autres motivation de changements à apporter à notre organisation, la récente réforme des grades légaux impose désormais au Directeur général de mettre en place un système décisionnel davantage formaliste puisqu'un avis préalable doit être demandé au Directeur financier lorsque l'impact financier d'un projet de mesure est supérieur à 22.000 €.

9. Être une organisation cohérente et structurée par des procédures et processus standardisés et simplifiés au maximum

9.1. Développer des procédures et des processus formalisés, intégrés et informatisés

Il s'agit d'un chantier d'envergure que nous avons entamé en 2013. Nous finirons l'inventaire des procédures développées dans tous les services de notre Centre. Lorsque celles-ci ne font que l'objet d'une transmission orale, nous les transcrivons par écrit. Nous centraliserons ensuite toutes ces procédures au niveau du Cabinet du directeur général. Ces procédures feront l'objet du grand vade-mecum du CPAS de Liège destiné à être notamment mis en ligne sur l'Intranet.

9.2. Développer un vade-mecum de tous les services sociaux de première ligne (Aide et Action sociales et Maintien à Domicile) (Action prioritaire)

Il s'agit ici de la suite logique de l'objectif précédent. Il est évident qu'une attention particulière sera portée à nos missions sociales.

9.3. Créer une cellule marchés publics et renforcer les synergies avec la Ville en la matière (Action prioritaire)

Nous renforcerons la cohésion des agents ayant pour mission de gérer des marchés publics par la mise en place de réunions de travail régulières, dont le rythme sera laissé à leur appréciation.

Nous intensifierons également leurs liens de communication avec la tutelle Ville en vue d'optimiser le travail de tutelle préventive.

9.4. **Instaurer un accord pluriannuel avec la Ville sur les synergies en cours ou à développer (Action prioritaire)**

Nous soumettrons la liste des synergies actualisée des synergies Ville-CPAS à l'approbation des deux conseils. Elle fait l'objet de deux documents qui accompagneront le Budget 2014.

Nous insistons sur l'importance qu'il y aurait à structurer davantage la méthodologie et la coordination dans le travail de recherche de nouvelles synergies. Aussi, nous plaidons pour la mise en place de groupes de travail bilatéraux (voire trilatéraux lorsque la Police est intéressée) par grande compétence (personnel, recette, patrimoine, informatique,...) afin de rechercher de nouvelles modalités utiles de coopération. Nous plaidons aussi pour que ces groupes soient intégrés dans des comités de suivis et que l'ensemble des travaux soient coordonnés par une personne désignée par les Directeurs généraux et le Chef de Corps.

Nous réaffirmons enfin tant notre soutien à ces évolutions importantes, qu'à la préservation de l'indispensable autonomie du CPAS dans le cadre de ses missions légales et/ou spécifiques.

10. Assurer la transversalité entre les services

10.1. Favoriser les collaborations internes et la connaissance de l'institution

Vu la lourdeur des agendas, la journée d'échange entre les équipes sociales qui n'a pas pu être organisée en 2013 sera mise sur pied en 2014 avec et pour les travailleurs sociaux et administratifs (*cf. supra*).

Le Comité de Direction établira une liste des objectifs du Plan stratégique nécessitant la mise en place de groupes de travail inter-départementaux. Ces groupes de travail développeront des actions visant à atteindre les objectifs fixés avec une méthodologie de gestion de projets.

10.2. Faciliter la communication interne

Une plate-forme externe d'échanges de documents sera créée par le service Informatique. Celle-ci renforcera le travail partagé déjà entamé via le réseau interne du CPAS. Cette mesure ajoutera également une plus-value dans la poursuite de l'objectif précédent.

Il va sans dire que cette démarche va de pair avec l'extension du matériel informatique à l'ensemble de nos agents administratifs et spécifiques.

10.3. Optimiser le soutien apporté par les services « support »

Les rôles, missions et limites des services supports feront l'objet d'une communication vers l'ensemble de l'Administration. Les processus d'activation et de validation des demandes seront généralisés, facilités et informatisés. Des personnes-contact seront identifiées par service support.

11. Poursuivre et renforcer la gestion rigoureuse, dynamique et prévisionnelle des finances

11.1. Assurer le suivi du plan de gestion

Nous assurerons le suivi du Plan de gestion grâce aux tableaux de bord existants et à la communication régulière aux membres du Comité de Direction de l'analyse d'éventuels écarts.

11.2. Développer les outils définis dans le Décret wallon relatif aux « grades légaux »

Nous mettrons en place les procédures relatives au recouvrement des créances non fiscales.

11.3. Mettre en place, au travers de la collaboration entre le Directeur général et le Directeur financier, un système de contrôle interne.

- Procédures de contrôle des subventions ;
- avis de légalité du Directeur financier sur les projets de mesure ayant un impact financier supérieur à 22.000 € ;
- synthèse du Directeur général ;
- dynamique du Comité de Direction (préparation des dossiers pour le CAS).

11.4. Poursuivre la rénovation du patrimoine privé du CPAS en vue d'augmenter les recettes locatives et l'offre de logement (Action prioritaire^{98*})

En 2014, il est prévu de réaliser des travaux de rénovation dans les bâtiments suivants :

- Rue L. Grisard, 13 & 14 (ou rue du Ventilateur, 21) : rénovation globale ;
- Rue de la Scierie, 38 : rénovation de deux logements ;
- Rue des Beaux-Arts, 26 : rénovation de 6 appartements ;
- Rue de l'Armistice, 47 : rénovation globale de 3 appartements ;
- Rue de la Casquette, 27 : rénovation complète d'un commerce et de 3 appartements ;
- Rue Jacob Makoy, 57 : placement de nouveaux châssis ;
- Rue de la Loi, 43 : idem ;
- Rue de Jonfosse, 52 : rénovation de 2 appartements ;
- Rue Bastin : adaptation colonne haute tension ;
- Ferme de Yernée : mur arrière et carrelage ;
- Favechamps : protection du mur par le placement d'un filet anti-chute de pierres ;
- Logements de transit de Naniot : travaux divers.

11.5. Parfaire la gestion du patrimoine

Le Commission Patrimoine se réunira régulièrement en 2014.

En outre, nous établirons une analyse des modes de gestion du patrimoine de nos partenaires (service des travaux, Régie foncière,...) afin de nous en inspirer pour développer notre propre processus avec une volonté de le rendre plus efficient et de bénéficier d'un tableau de bord permanent.

Nous nous attèlerons à améliorer les informations contenues dans le Cadastre de notre patrimoine afin d'en faire un outil dynamique d'aide à la décision de travaux et d'investissements.

11.6. Mener des actions visant à réaliser des économies en utilisant les ressources de notre planète de manière responsable.

Nous espérons pouvoir changer les châssis de l'Administration centrale et de l'Antenne du Nord grâce à une demande de subvention UREBA.

Nous poursuivrons enfin la migration des services encore présents sur le site du Plope (Archives, Repas à domicile, Déménageurs) en vue de le fermer dès que cela sera possible.

Le placement d'une nouvelle chaudière Place Saint-Jacques en 2013 et une utilisation optimale de la régulation, via notamment une formation et une information des utilisateurs devraient aussi contribuer à tendre vers la satisfaction de cet objectif.

Partie 2

**Évaluation des
objectifs de 2013**

Service à la population

1. Adapter qualitativement et quantitativement l'offre de services en fonction de l'évolution du public et de la société

La période dont nous avons bénéficié pour évaluer le niveau de réalisation des objectifs 2013 s'est étendue d'avril 2013, avec le vote du budget 2013, à octobre 2013, avec la présentation du budget 2014.

Nous avons observé un renforcement du double constat : augmentation de la pauvreté et raréfaction des ressources.

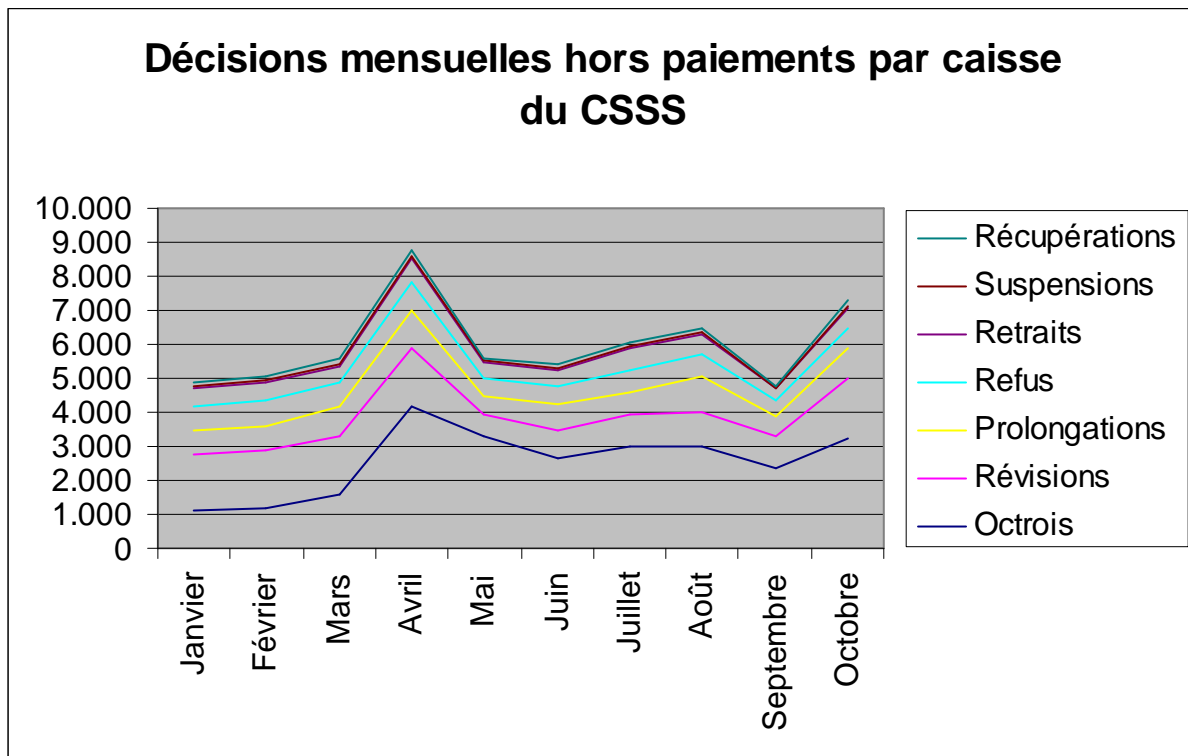
1.1. Adapter les services de l'Aide et de l'Action sociales en fonction des besoins de la population

Nous constatons qu'entre juillet 2012 et juillet 2013, le nombre de RIS a augmenté de 11% passant de 6.810 à 7.035 unités. Sur la même période par contre, le nombre d'aides sociales équivalentes a chuté de 25% passant de 2.548 à 2.050. Le nombre de bénéficiaires impliquant une prise à charge propre de 35 % augmente donc de manière significative.

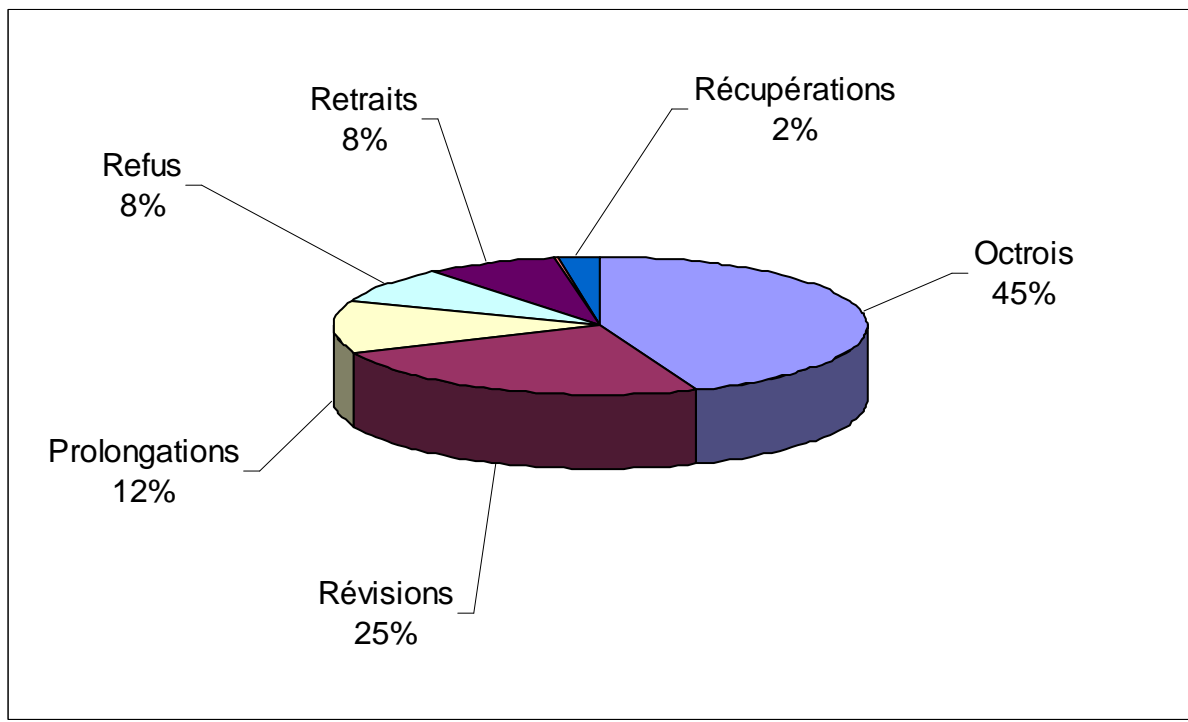
Autre indicateur : une hausse des demandes d'aides médicales urgentes concomitante à une baisse du nombre d'aides sociales équivalentes au RIS, ce qui peut très certainement s'expliquer par un durcissement des pratiques de l'Office des Étrangers.

Il nous paraît utile de rappeler que le CPAS de Liège aide en permanence environ 9.500 ménages, ce qui représente plus de 10.000 personnes. Comme ces personnes aidées présentent souvent des problématiques diverses, nombre d'entre-elles passent par plusieurs de nos services : antennes sociales, relais logement, médiation de dettes, SIS,... L'énorme flux de demandeurs représente une charge de travail impressionnante pour nos équipes.

Pour illustrer l'importante charge de travail de nos services, nous présentons ci-dessous, le graphique des décisions mensuelles prises par le Comité Spécial du service Sociale (hors paiements par caisse).



En octobre 2013, les types de décisions se répartissaient comme suit :



1.1.1. Favoriser l'insertion professionnelle en menant une politique adaptée aux personnes émergeant au CPAS

Au 30 juillet 2013, le monitoring de mise à l'emploi de personnes sous contrat art.60§7 était de 376 contre 370 en 2012. En ce qui concerne les art.61, 219 étaient effectives en 2012 pour 193 en 2013. L'effort de mise à l'emploi est donc toujours aussi soutenu. En outre, notons que le budget 2013 prévoyait 5 unités de contrats Art.60§7 supplémentaires par rapport à 2012.

Enfin, une recherche-action a été menée au sein de l'Antenne-jeunes avec le public des 18-24 ans. Il s'agissait de travailler à l'amélioration du bilan initial dans le but de favoriser le travail d'insertion ultérieur.

1.1.2. Développer la Cellule éco-logement favorisant le maintien des personnes dans un logement de qualité en luttant contre la précarité énergétique

La cellule éco-logement est effective depuis juillet 2013. Son équipe pluridisciplinaire peut désormais recevoir le public précarisé liégeois et répondre à ses missions multiples, telles que l'accompagnement à la recherche de logement, l'examen des demandes de garantie locative, le relogement des bénéficiaires du RIS ayant un logement frappé d'un arrêté d'inhabitabilité, l'analyse des dossiers du public cible du FRCE, l'organisation d'ateliers d'information, ... Par ailleurs, la cellule a pour vocation de prendre contact et rencontrer les propriétaires de logements afin de les informer et les rassurer quant au suivi effectué par le CPAS par rapport au versement des loyers. Ce travail paie puisque ce sont désormais les propriétaires qui font la démarche de nous proposer des logements à la location.

En matière de lutte contre la précarité énergétique, les statistiques nous renseignant sur le volume d'action sont en augmentation. Le travail à réaliser est plus important encore qu'en 2012. Sur une même période (de janvier à août) la cellule énergie a reçu 2.412 visites en 2013 pour 1.762 en 2012. Cela s'explique par un accroissement des nouvelles demandes (1.200 en 2013 sur la même période) mais aussi par le fait que beaucoup de personnes connues du service reviennent d'année en année.

1.1.2.1. Aider les ménages en difficulté sociale à rénover leur logement et à réduire durablement leurs charges d'énergie

L'asbl Liège Energie a clôturé sa 2ème année d'exercice. Grâce au travail de celle-ci et à celui de l'architecte et des tuteurs énergie, le nombre de dossiers "groupe cible" à qui un prêt de rénovation énergétique à taux 0% a été octroyé, a augmenté. Entre le 1er juillet 2012 et le 30 juin 2013, 33 dossiers FRCE dits "groupe cible" ont été analysés et octroyés, dont 3 dossiers en faveur de personnes morales pour des investissements réalisés dans 188 logements sociaux. Il faut souligner qu'attirer un public précarisé vers ce type d'investissement est une difficulté: moyens limités, grande proportion de locataires,...

1.1.2.2. Optimiser l'utilisation du fonds gaz-électricité

La cellule Eco-logement a repris la charge du volet préventif du Fonds Gaz Électricité, en vue de le renforcer. Les statistiques de l'évolution du taux d'utilisation de ce fonds sont encourageantes.

1.1.3. Développer des actions en matière de santé

Le CPAS de Liège a continué à développer en 2013 diverses actions en matière de santé en faveur des personnes en situation de besoin grâce aux agents du Relais santé en articulation avec le SADA, le DUS, l'Aide médicale et hospitalière et le service des Soins à domicile.

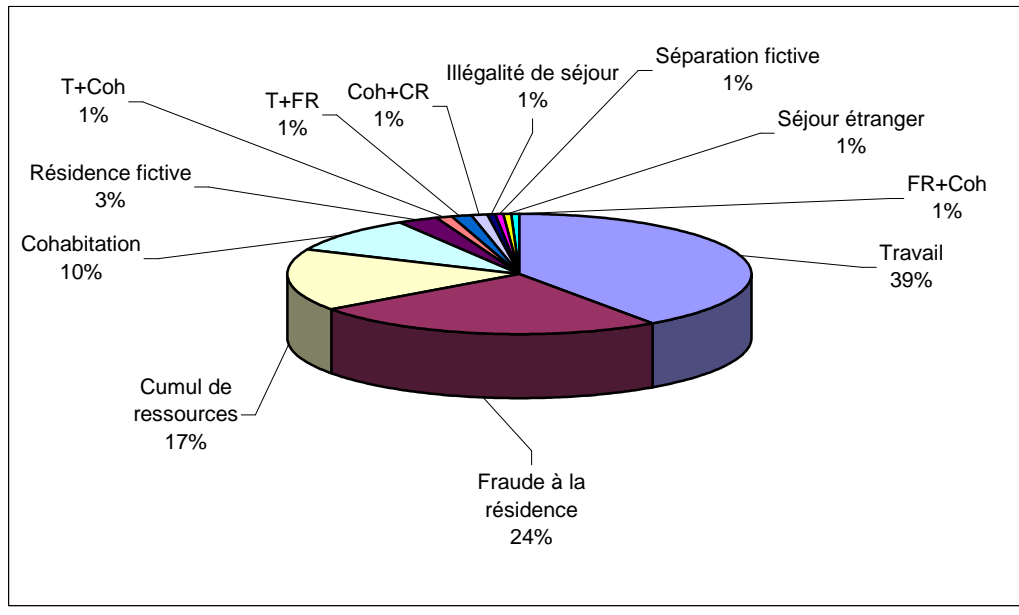
Le CPAS a collaboré avec l'Échevinat de la Jeunesse et de la Santé à la mise en place d'une action de prévention contre la tuberculose.

Le Relais santé a répondu à l'appel à projets intitulé « Lutte contre les inégalités sociales en matière de santé ». Ce projet vise à prévenir l'obésité pédiatrique en partenariat avec l'Échevinat de la Jeunesse et de la Santé.

1.1.4. Lutte contre la fraude à l'aide sociale

Sur le plan qualitatif, la procédure a été largement améliorée. Depuis 2012, tous les dossiers de fraude sont centralisés à la Cellule fraude qui est chargée de tenir un échéancier et de constituer une interface entre les Antennes sociales et l'Auditorat du Travail. Auparavant, les dossiers de fraudes liées au logement restaient en Antennes, la Cellule fraude ne gérant que les dossiers de fraude au travail. La qualité du travail réalisé a été saluée récemment par l'Auditrice du Travail. Le tableau et le graphique ci-joints font état des résultats obtenus sur un plan quantitatif.

Répartition par types de fraude		%	
Travail	70	40,23	168.895,87 €
Fraude à la résidence	43	24,71	127.500,24 €
Cumul de ressources	29	16,67	136.772,42 €
Cohabitation	17	9,77	171.437,56 €
Résidence fictive	5	2,87	15.549,63 €
T+Coh (travail + cohabitation)	2	1,15	4.127,47 €
T+FR (travail + résidence)	2	1,15	7.861,13 €
Coh+CR (cohabitation + cumul de ressources)	2	1,15	4.152,68 €
Illégalité de séjour	1	0,57	9.696,73 €
Séparation fictive	1	0,57	26.553,54 €
Séjour étranger	1	0,57	1.105,73 €
FR+Coh (résidence + cohabitation)	1	0,57	5.163,66 €
TOTAL	174	100	678.816,66 €



Des rencontres avec le l'Auditorat du Travail et nos avocats ont permis d'améliorer les procédures de recours et d'apprendre, entre autres, que le CPAS obtient un résultat lui étant favorable dans 95 % des cas de recours à son égard.

Une autre réunion avec l'Auditorat du Travail, la Police et le SPF Intérieur (Registre national) a été tenue dans le but de mieux coopérer dans le cadre de la nouvelle circulaire sur la lutte contre les domiciles fictifs.

Au niveau de la réinsertion, des efforts ont été consentis en la matière puisque l'accès à la Banque carrefour de la sécurité sociale (BCSS) a été installé au service Réinser dans le but d'augmenter le nombre de contrôles de la Dimona à la source.

1.1.5. Multiplier les accès à la Banque Carrefour de la Sécurité Sociale, aux bases de données, aux fichiers « population », etc.

Avant le 1^{er} décembre 2012, les éléments recueillis par le biais de la Banque Carrefour étaient centralisés. Pour obtenir les informations, les collègues des antennes devaient introduire une demande auprès des services administratifs centralisés (ceci pour des raisons de sécurité de l'information). L'accès direct à la BCSS a été implémenté dans toutes les antennes (chef d'antenne, superviseurs et au moins un agent administratif) d'ici la fin 2013. En ce qui concerne les services de l'Action sociale, Réinser (déjà évoqué plus haut), la Médiation de dettes, la Cellule énergie, le Relais logements et Appui 0-18 ont reçu un accès à la BCSS.

1.1.6. Créer un habitat groupé afin de contribuer à la lutte contre l'isolement social

Le CPAS de Liège a débuté l'action de la Maison solidaire en 2013. Cet habitat communautaire a enregistré l'arrivée de toutes les résidentes cette année. Les Départements de l'Aide et de l'Action sociales ont également collaboré à la création d'un habitat collectif géré par l'ASBL Habitat-Service.

1.1.7. Favoriser l'intégration des personnes de nationalité étrangère ou d'origine étrangère en offrant un accompagnement adapté et spécifique tenant compte des différents obstacles rencontrés dans leur parcours d'insertion

Le CPAS est inscrit dans la coordination du Parcours d'accueil des primo-arrivants en ce qu'il fait partie du Comité de Pilotage de ce projet. Nous évoquerons ce partenariat plus loin dans ce document. Concernant nos projets européens, le taux de participation d'usagers étant dans les conditions édictées par le Fonds Européen d'Intégration et le Fonds Européen pour les Réfugiés est positif. Nous avons juste rencontré une difficulté de participation aux ateliers collectifs du projet DALSA. L'équipe a dès lors mis en place une nouvelle méthodologie en organisant ses ateliers directement au départ des structures d'accueil. Voici quelques chiffres :

- DALSA : 180 octrois de garanties locatives concernant 300 personnes, 80 dossiers de coaching individuel et 2 ateliers par semaine de 12 participants) de juillet 2012 à juin 2013;
- ALPHA-CITOYENS de juin 2012 à mai 2013 : 51 participants actifs contre 43 pour la programmation 2010).

1.2. Favoriser le maintien à domicile des personnes par une offre de services adaptée et accessible

1.2.1. Développer les collaborations entre les services du Maintien à Domicile et les autres services autour de publics et/ou de problématiques communes

Une procédure a été finalisée et mise en application entre le service Placement et le Dispositif d'Urgence sociale concernant les personnes âgées SDF. De cette manière, ce public peut se familiariser avec le milieu de l'hébergement en maison de repos de façon non contraignante.

Grâce au comité de direction, les contacts entre la Directrice du Maintien à domicile et les Directrices de l'Aide et de l'Action sociale ont été plus réguliers et ont permis une meilleure connaissance des services offerts à la population.

1.2.2. Développer l'action des services du Maintien à Domicile du CPAS de Liège pour rencontrer les défis des familles ou liés au vieillissement de la population

Le service du maintien à domicile a communiqué davantage sur ses services. D'une part, au sein de l'administration grâce aux échanges réguliers lors des comités de direction et à une bonne gestion des brochures d'information dans les antennes, et d'autre part, auprès de la population et des prestataires de soins (distributions régulières de brochures, séances d'information lors de manifestations ou rencontres de partenaires potentiels).

Des conventions ont été signées avec des institutions organisant des prises en charge nouvelles: convention avec Un toit deux âges (logement kangourou), Charte Ligue Alzheimer (formation référent démence), participation au projet Fusion 107...

En outre, le service à veiller à trouver des formations adaptées pour le personnel de terrain dans le cadre des formations continuées.

1.2.3. Répondre aux nouvelles problématiques du maintien à domicile en créant de nouvelles fonctions

Le département du Maintien à domicile a mené un travail de recherche de financement en vue de couvrir de nouveaux besoins. Il a répondu aux appels à projet (santé mentale, Loterie nationale, Prix fédéral de lutte contre la pauvreté) et a effectué des demandes d'octroi de postes infirmiers supplémentaires via l'ONSSAPL. Il a également obtenu un financement permettant d'engager 6 gardes à domicile.

Vu le succès rencontré par les consultations psychologiques à domicile, le service a répondu au second appel à projet dans le cadre du Protocole 3 en sollicitant l'engagement d'une deuxième psychologue.

1.2.4. Adapter les barèmes des tarifs proposés pour les services du Maintien à domicile en fonction de la réalité de terrain et des revenus des bénéficiaires

Comme chaque année, les barèmes des tarifs des différents services ont été revus à la hausse, en fonction de l'indexation des prix.

1.3. Saisir les opportunités de recettes permettant de soutenir les projets et d'améliorer les services à la population

Dans le cadre de l'appel à projet "Travailler bien outillé", la Loterie Nationale a octroyé un financement au Service ELIS du Maintien à domicile, permettant aux ouvriers de bénéficier de nouveau matériel lourd, et d'être par conséquent plus efficaces.

Le Maintien à domicile a acquis un dixième véhicule via la société Visiocom. Ce dernier n'a rien coûté au CPAS et a permis de répondre à la charge de travail plus importante due à l'augmentation du nombre de repas distribués.

Enfin, il arrive régulièrement que le service de prêt de petit matériel fasse l'acquisition de petit matériel grâce aux dons de certaines personnes.

1.3.1. Demander une intervention financière de la part des bénéficiaires qui signent un mandat de gestion avec le service Placement en Maison de Repos.

Le mandat de gestion est d'application depuis le mois de juin 2013. Fin de l'année 2013, tous les bénéficiaires rentrant dans les conditions auront été contactés pour signer un avenant.

1.4. Améliorer l'accueil des usagers des services du CPAS

1.4.1. Valoriser la fonction et les espaces d'accueil du public

Pour cette année, la priorité en la matière fut l'accueil au sein de la localisation actuelle du SADA. Il a été revu afin de réguler la problématique de grand flux d'usagers au rez-de-chaussée tout en répondant aux exigences en matière de sécurité du bâtiment de Hors-Château 42.

1.4.2. Améliorer l'accueil téléphonique, diminuer le délai d'attente et permettre une orientation efficace et rapide vers les services compétents

Les solutions techniques pour modifier notre accueil téléphonique via un répondeur automatique présentant des choix d'orientations multiples ont été étudiées par notre service des Affaires générales. La solution technique sera développée en 2014.

2. Offrir un service public moderne efficace et efficient en utilisant les technologies

2.1. Mettre en place un système informatique efficace permettant une approche intégrée et informatisée de l'Aide et de l'Action sociales en connexion avec les autres départements

Le secteur informatique de notre Centre aura fait l'objet en 2013 d'une très grande activité.

2.1.1. Doter les travailleurs sociaux d'outils technologiques performants nécessaires à la réalisation de leur mission

Un inventaire complet de nos besoins en matière de matériel informatique a été réalisé. L'achat de ce matériel (imprimantes, PC, PC portables) sera en partie réalisé sur les crédits 2013. Ensuite, l'inventaire des câblages (désuets, incomplets, insuffisants,...) à réaliser sur nos sites a aussi été réalisé. Plusieurs antennes et services feront déjà l'objet d'un câblage dès la fin de cette année.

2.1.2. Planifier la mise sur pied du réseau informatique nécessaire à la bonne réalisation du plan d'informatisation

Pour ce qui est du réseau étendu, nous avons passé un marché public commun avec la Ville en vue de passer progressivement à un réseau partagé Ville-CPAS. C'est la société WIN qui a été retenue. Une fois la fin du contrat nous liant à Belgacom (fin 2015), nous passerons vers le même opérateur que celui de la Ville. Le partage de ce réseau informatique ouvrira de nouvelles voies pour la réalisation de synergies.

2.1.3. Planifier la formation nécessaire à la bonne marche du plan d'informatisation

La planification de plusieurs formations a été établie :

- première approche de l'ordinateur,
- utilisation ou perfectionnement dans l'utilisation de :
 - o traitements de texte,
 - o tableur,
 - o gestion de données,
 - o diaporama en Open Office.

2.1.4. Collaborer avec IMIO en vue de l'implémentation la plus rapide possible du logiciel social dans nos services

Le projet de logiciel social intégré qui nous a été proposé par IMIO a pris du retard. Il semble désormais évident qu'IMIO a surestimé ses capacités en matière de calendrier de réalisation. Ce qui ne remet en rien en cause notre intérêt pour ce logiciel qui a fait l'objet récemment d'une démonstration devant les responsables de nos services opérationnels essentiellement parce qu'il a été conçu par des assistants et des agents administratifs sociaux.

2.1.5. Autres

Avant d'aborder les sous-objectifs, voici déjà quelques preuves du regain d'activité du secteur informatique en 2013.

Chaque PC a désormais fait l'objet de l'installation d'Open Office sans supprimer pour autant les outils Microsoft. Cela permettra aux agents de se familiariser avec ces solutions gratuites avant la suppression des solutions de Microsoft.

En outre, avant la fin de cette année, notre gestionnaire de courriels, de tâches, d'agenda et de répertoire Zimbra aura été élargi à 300 utilisateurs.

Enfin, le service informatique s'est doté d'un nouvel outil de gestion des demandes d'interventions informatiques. Les agents souhaitant une intervention le signalent à leur chef de service qui remplit un formulaire informatique en ligne que le Directeur général validera avant de le transmettre au service informatique pour gestion. Cet outil est d'autant plus utile que la charge de travail annuelle est importante (près de 1.000 interventions de plus de 15 minutes).

2.2. Mettre en place un système informatique efficace permettant une approche intégrée et informatisée du Maintien à domicile en connexion avec les autres départements

L'informatisation du service se poursuit :

- mise en place des transmissions de demandes de subsidiation par voie électronique,
- phase test de l'informatisation du dossier social, élaboration du projet de dématérialisation du formulaire des aides familiales via l'acquisition de téléphones de type « smartphone »,
- poursuite du travail d'acquisition de scanners et d'ordinateurs portables pour les assistantes sociales et les infirmiers.
- Le dossier social des situations individuelles n'a pu être informatisé en fonction du retard pris par IMIO dans le cadre de la phase n°1 de la mise en place d'un logiciel social intégré.

3. Organiser les missions du CPAS dans le cadre d'un réseau large, étendu et diversifié pour répondre au mieux aux besoins sociaux

3.1. Renforcer les synergies avec la Ville et les autres opérateurs publics

De manière générale, nous avons renforcé nos liens avec nos partenaires principaux.

3.1.1. Poursuivre le Plan communal de lutte contre la pauvreté sur le territoire communal

L'Échevin actuel en charge de la Vie sociale n'a pas émis le souhait de poursuivre les actions de son prédécesseur.

3.1.2. S'inscrire dans la coordination locale du parcours d'intégration des primo-arrivants

Le CPAS est inscrit dans la coordination du Parcours d'accueil des primo-arrivants en ce qu'il fait partie du Comité de Pilotage de ce projet. Actuellement, nous sommes dans une phase de projet-pilote en attendant l'application du nouveau Décret wallon. Cette phase est très concrète puisqu'une cellule d'orientation des personnes primo-arrivantes sur le territoire de Liège est active. Malheureusement, ledit Décret en exclura le public-cible du SADA.

3.1.3. Poursuivre la collaboration avec le service communal et la Police sur la question du bien-être dans les quartiers (opération PAPN de la Ville de Liège)

Le Dispositif de l'Urgence sociale a été associée à l'ensemble des actions en la matière. Les sollicitations de suivi ne furent pas nombreuses. Toutefois, l'existence d'un partenariat large et transversal de ce type constitue une plus-value en terme de communication inter-services.

3.1.4. Poursuivre le développement du centre de coordination des services du Maintien à domicile (association Chapitre XII) en favorisant son accès aux CPAS du Pays de Liège

Des démarches ont été entreprises pour augmenter le nombre de communes partenaires de l'Association Chapitre XII (envoi de courriers, prises de contacts téléphoniques). Mais celles-ci n'ont abouti sur aucune nouvelle demande d'adhésion.

3.1.5. Animer activement un groupe de travail avec la Police sur la santé mentale et la tranquillité publique

Le Collège communal a marqué son accord fin septembre sur les 40 propositions émises par le groupe de travail. Chaque proposition fait l'objet d'une fiche-action dont l'opérationnalisation sera supervisée par l'un des membres du groupe de travail.

Le CPAS est aussi devenu membre de la coordination Fusion-Liège.

Enfin, nous voulons ici mettre en évidence la qualité des relations qui ont pu être établies par nos équipes du Dispositif d'Urgence sociale avec les forces de l'ordre. Cette relation a permis dans la grande majorité des cas de déboucher sur une orientation sociale adéquate et concertée de la personne SDF en souffrance.

3.1.6. Rechercher des pistes de synergies Ville-CPAS dans le cadre de l'Étude sur les synergies

L'étude de BSB Consulting est encore en cours (octobre 2013). Toutefois, nous pouvons déjà préciser que le champs des synergies qui allaient être recherchées a été restreint aux rapprochements géographiques d'agents et la gestion commune d'infrastructures.

3.2. Développer la collaboration et la coordination entre les professionnels du secteur de l'aide et des soins à domicile

Les cinq services d'aide aux familles et aux aînés collaborent activement en vue de poursuivre la réalisation des documents de référence pour l'accueil des stagiaires aides familiales.

Par ailleurs, des travailleurs de terrain ont participé à une journée d'échanges de bonnes pratiques entre les différents services de garde à domicile organisés au sein de la Province de Liège. Cela a permis de mettre en évidence les spécificités et particularités de chaque service.

3.2.1. Développer les partenariats avec les Maisons de repos et de soins

La décision a été prise de permettre aux agents administratifs de se rendre dans les maisons de repos afin de favoriser la communication et l'établissement de procédures.

3.2.2. Poursuivre la collaboration et la participation active au projet « Fusion Liège » (projet PSY 107)

La convention d'adhésion comme partenaire associé a été signée en 2013. La psychologue participe activement aux réunions et élabore les outils communs aux différentes lignes d'intervention.

4. Être une institution connue et reconnue pour l'ensemble de ses missions

4.1. Améliorer l'information et la communication sur les actions du CPAS en vue d'une meilleure utilisation des services par ses partenaires et ses publics

4.1.1. Renforcer et affiner la connaissance de nos services par nos partenaires fonctionnels

La brochure "Au cœur de l'action sociale", éditée à 3.500 exemplaires, a été mise à jour et distribuée dans tous les services et salles d'attente du CPAS ainsi qu'auprès des nombreux partenaires du CPAS.

Par ailleurs, la cellule communication veille à ce que les différentes brochures des services soient toujours en suffisance au sein des services, notamment dans les antennes.

Le site Internet est mis à jour mensuellement.

Enfin, une procédure de communication interne plus performante que précédemment a été instaurée en vue de s'assurer que tou(te)s les AS d'antennes ont bien reçu les informations leur étant transmises par la Direction.

4.1.2. Promouvoir les services du Maintien à domicile

Le service du Maintien à domicile veille à ce que le nombre de brochures disponibles et disposées dans les différents service du CPAS soit suffisant. Les brochures sont aussi régulièrement déposées dans les endroits stratégiques ou distribuées lorsqu'une rencontre avec un partenaire existant ou potentiel a lieu. Ce travail permanent est important car il conditionne le bon accès des personnes à nos services et en partie la qualité de nos recettes de prestation.

4.2. Améliorer l'image du CPAS auprès de l'opinion publique

Si un plan d'action en la matière n'a pas encore été rédigé, il n'en reste pas moins que plusieurs actions ont été menées pour tenter d'atteindre cet objectif : nombreuses interventions du Président dans la Presse, participation à des réseaux et fédérations d'acteurs (GILS, Grundtvig, coordinations de quartier,...), prises de parole dans plusieurs journées, conférences, colloques,... et mise en place ou participation à de nombreuses réunions partenariales (Justice, Police, santé, acteurs sociaux, asbl,...).

Mobilisation des ressources humaines

5. Gérer les ressources humaines de manière optimale, structurée et transparente, en fonction des compétences et des besoins de l'organisation

5.1. Définir et mettre en place une cellule de gestion des ressources humaines

La mise sur pied effective de ce service n'a pas été possible pour des raisons budgétaires. Toutefois, le Comité de Direction a arrêté cette mesure comme étant une mesure prioritaire du Plan stratégique et un agent du service du Personnel a été désigné en fonction des tâches qu'il est déjà amené à accomplir en matière de GRH.

5.2. Utiliser au mieux les compétences et le savoir des agents

5.2.1. Établir un catalogue des compétences spécifiques des agents, des personnes-ressources et des experts par matières reconnues (diplômes, maîtrise des langues, formations, ...)

L'encodage de données individuelles complémentaires dans GRH2000 n'a pas pu être entamé. Pour rappel, il conviendrait d'encoder toutes les données utiles par agent (formations, diplômes, évaluations,...) dans notre logiciel de GRH afin d'en maximaliser l'utilisation en vue de répondre au présent objectif.

Cependant, l'IAS a d'ores et déjà développé deux outils intéressants en la matière qui pourraient être étendus ensuite à l'ensemble des services : un tableau mensuel de l'effectif avec les imputations budgétaires y afférentes et un tableau journalier des remplacés-remplaçants. Il s'agit de deux outils qui permettent une meilleure gestion des flux de personnel.

5.2.2. Favoriser la mobilité interne

Nous n'avons pas été en mesure d'aborder cette question en Comité de Direction en 2013. Nous adopterons un règlement intérieur sur cette question en 2014. Il s'agira de se mettre d'accord sur les modalités de communication entre les départements sur les emplois qui se libèrent et sur les modalités d'accord/désaccord des directions sur les éventuelles mutations à opérer.

Notons toutefois que l'IAS, grâce aux deux outils de gestion des effectifs décrits plus haut, peut désormais identifier les postes se libérant suffisamment tôt pour évaluer quel agent pro-mériterait au mieux la place laissée vacante. Avant, le poste libéré était quasi automatiquement laissé au (à la) remplaçant(e) alors que des agents d'autres antennes

ou services ayant plus d'ancienneté et bénéficiant de meilleures évaluations n'étaient pas proposés pour occuper ces postes plus durables.

5.3. Accroître les compétences du personnel par le biais des formations

Entre le 30 septembre 2012 et le 30 septembre 2013, nous avons observé une augmentation du volume de formations. En effet, 745 autorisations de formation ont été arrêtées par le BP, contre 704 les douze mois qui ont précédé. Un outil de suivi trimestriel des formations et de mise en relation directe avec les budgets de nos services a été mis sur pied. Voici quelques exemples de formations :

- Un programme sur la préhension de la violence verbale entamé en 2012 s'est prolongé et terminé cette année avec des journées de débriefing et de gestion comportementale. (AS et Administratifs).
- Une formation à la gestion de la violence verbale pour les responsables d'antennes sociales. Un programme de formation portant sur la gestion de la diversité culturelle s'est clôturé.
- Quatre importantes formations gratuites en droit, dont trois organisées par le Barreau de Liège, en collaboration avec le CPAS et la quatrième par l'IAS a généré environ quelques 400 autorisations.
- Une formation obligatoire sur le travail en hauteur pour les ouvriers dans le cadre du SIPPT.
- Un recyclage du brevet de secourisme a eu lieu.
- Nous avons toutefois constaté qu'il y a eu moins de demandes de formations de type GRH.

5.4. Valoriser les compétences des agents

5.4.1. Poursuivre et approfondir le processus d'évaluation et en assurer le suivi

Les agents en position d'être évalués, l'ont été. Le processus a été évalué globalement positivement par le Comité de Direction.

Le guide de l'évaluateur a été révisé récemment en vue d'intégrer certaines données actualisées. En effet, deux ans après le premier exercice, nous devons faire face à une deuxième vague d'évaluations.

5.4.2. Attribuer les évolutions de carrière

Les évolutions de carrière seront attribuées en octobre 2013 et les arriérés en novembre. Ce fut une grande charge de travail pour le service du Personnel puisque, à l'heure de la rédaction de ces lignes, 700 dossiers ont été analysés en détail, donnant suite à 300 dossiers d'évolution planifiés sur 6 ans.

5.5. Offrir un statut au personnel en assurant l'accès à la nomination d'agents en fonction des ressources et en accord avec les autorités de tutelle

Malheureusement, pour des raisons budgétaires, nous n'avons pu procéder à aucune statutarisation en 2013.

5.6. Actionner les leviers permettant de mettre en application le cadre du personnel

Un relevé détaillé des écarts entre l'effectif actuel et le cadre du personnel a été réalisé par le service du Personnel, en articulation avec les différents responsables. Cet outil, qui permet déjà de mieux percevoir l'effort à réaliser, constituera un guide à l'action en la matière. Au quotidien également, nos services gèrent les remplacements de manière dynamique en vue de viser la mise en concordance de l'effectif et du cadre du personnel. Pour ce faire, par exemple, l'IAS a créé un outil de gestion dynamique des remplacements.

5.7. Améliorer le suivi de la gestion des horaires des agents et de l'exécution du travail

La solution e-mails, agendas, répertoire « Zimbra » a été testée auprès de 50 utilisateurs. L'essai fut concluant. L'outil sera élargie à 300 utilisateurs d'ici la fin de l'année. Il permet entre autres choses de gérer les rendez-vous et tâches d'un agent ou d'un ensemble d'agents. Une démarche d'analyse de solutions plus globales (organisateur de tâches, gestion de plannings,...) a également été entamée par le Cabinet du Directeur général.

5.7.1. Redéfinir le pointage en mettant en place un appareillage performant

La réflexion n'a pas encore pu être menée. Nous en reportons l'occurrence dans le cadre des discussions sur les synergies avec la Ville autour du système d'exploitation RHEA.

6. Assurer le bien-être des agents en améliorant les conditions de travail et la qualité des bâtiments

6.1. Améliorer l'état des bâtiments abritant les services du CPAS

6.1.1. Planifier les futurs déménagements des services localisés dans des locaux inadaptés et inadaptables en envisageant les rassemblements de services possibles tout en tenant compte des spécificités et des nécessités de localisation particulières dans une logique de synergies (Ville de Liège, ISoSL...)

6.1.1.1. Planifier une solution de relogement du Service d'accueil des demandeurs d'asile, si possible commune avec le service "Population - Étrangers" de la Ville de Liège.

Une discussion est actuellement en cours sur l'éventualité du déménagement du SADA à l'ancienne maison communale de Grivegnée auprès de l'antenne sociale, en remplacement de la Mairie de quartier. Une liste des travaux à réaliser a été établie par notre bureau d'architectes. Nous estimons l'arrivée du SADA à Grivegnée à la fin 2014. D'ici là, les différents travaux d'aménagement de Hors-Château 42 auront été réalisés en 2013 : aménagement du rez-de-chaussée, remise en ordre électrique, placement de convecteurs, placement de lignes informatiques, mise en couleurs. Malheureusement et bien contre notre avis, le service Étrangers de la Population sera situé sur une autre localisation (Cité). Notons une belle synergie, ce chantier sera assuré par 2 ouvriers du CPAS et 2 ouvriers de la Ville. Les matériaux seront pris en charge par le CPAS.

6.1.1.2. Déménager les services (Archives, Travaux, repas à domicile) localisés dans le bâtiment du Plope pour les déplacer dans des locaux adaptés en veillant à regrouper les services ayant des objectifs communs

Les ouvriers du CPAS ainsi que leur matériel et leurs véhicules sont effectivement localisés rue de Namur.

6.1.1.3. Déplacer les services des Déménageurs et celui des Archives dans l'ancienne caserne Lemans situé rue de la Tonne à Rocourt

Ce service n'a pas encore déménagé. Le projet reste d'actualité.

6.1.2. Rénover les bâtiments vétustes des services décentralisés

- rénover et étendre les bâtiments de la cellule Énergie et de Médiation de dettes (ces travaux débuteront en cette fin d'année) ;
- effectuer divers travaux (plancher, ...) à la Ferme de la Vache (le cahier des charges des travaux est passé au CAS, les travaux débuteront en 2014) ;

- rénover globalement le presbytère de la rue du Général Bertrand 1 le cahier des charges des travaux est passé au CAS, les travaux débuteront en 2014) ;
- effectuer divers travaux (carrelages, ...) au sein de la Maison familiale : travaux en cours;
- effectuer des travaux de chauffage aux Prébendiers (début des travaux en novembre 2013 ;
- effectuer divers travaux à l'Antenne Jeunes (travaux reportés en 2014) ;
- procéder à l'aménagement du garage et à des travaux contre l'humidité à l'Antenne d'Outremeuse (travaux reportés en 2014) ;
- effectuer divers travaux à la Maison Carrefour (travaux annulés en fonction du futur déménagement du service).

6.1.3. Remettre en état le bâtiment du siège central (châssis, chauffage, signalétique...) en vue de le valoriser et de rentabiliser les investissements à moyen terme

Le remplacement des châssis de l'Administration centrale sera opéré en 2014 si, et seulement si, nous obtenons le subside UREBA exceptionnel que nous avons sollicité.

Les 3 ascenseurs ont tous été rénovés en vue de répondre aux normes de conformité actuelles.

6.1.4. Rénover les locaux d'entretien de l'Urgence sociale

Des locaux d'entretien individuels seront édifiés grâce à un subside du Plan fédéral pour les grandes villes fin 2013-début 2014. Un aménagement de la loge d'accueil devrait aussi être opéré pour permettre de faire rentrer les usagers de l'Urgence sociale directement par le hall d'accueil.

6.2. Développer des outils pour améliorer le bien-être des agents, leurs conditions de travail et leur sécurité

6.2.1. Planifier et rationaliser les dispositifs existants en termes de mobilité et de communication

De nouveaux véhicules ont été acquis en 2013 en vue d'améliorer la qualité de nos services et d'optimiser nos recettes de prestation : 2 pour la Cellule éco-logements (subsidés PFGV et SPP IS-Energie) et 1 pour les services du Maintien à domicile. Notons encore que l'IAS a sollicité un subside de la Loterie Nationale pour l'achat d'un véhicule de type « monospace » afin que l'Urgence sociale puisse transporter des personnes en situation d'urgence sociale et d'usagers des hébergements d'urgence à l'occasion du Plan grands froids.

Notons enfin que le Service de transport social du service du Maintien à domicile a prévu de remplacer son véhicule actuel par un véhicule plus adapté aux personnes à mobilité réduite.

6.2.2. Service interne de prévention et de protection du travail

Durant l'année 2013, le SIPPT avec la collaboration du SPMT a mené plusieurs actions relatives à la prévention de la charge psychosociale au CPAS.

- Brochure informative sur la charge psychosociale : en accord avec le Directeur Général et le Président, le SIPPT a rédigé une brochure informative sur la charge psychosociale. Cette brochure, reprenant notamment les notions légales de charges psychosociales ainsi que les noms et les missions des personnes de confiance, a été distribuée à l'ensemble des travailleurs via les fiches de paie.
- Registre des faits de violence externe : un registre permettant l'enregistrement des faits de violence subis par les travailleurs du CPAS de la part de personnes externes à notre institution a été également mis en place. Il a été validé préalablement par le Directeur Général et le Président. Son fonctionnement a été expliqué aux directions ainsi qu'à la ligne hiérarchique des services concernés (exemple antennes, Réinser....).
- Réunion des personnes de confiance du CPAS : la cellule des personnes de confiance s'est réunie plusieurs fois en présence du SIPPT en vue de préparer la brochure et le registre. L'aspect formation continuée des personnes de confiance a été également abordé via notamment la journée spéciale que le SPMT organise chaque année pour les personnes de confiance.
- Intégration de la charge psychosociale dans l'analyse des risques physiques pour les postes de travail : en collaboration avec la Directrice de l'Action sociale, le SIPPT et le SPMT rédigent des analyses de risques physiques pour les stagiaires et les articles 60 (exemple coupure ou port de charge pour un travail manuel d'un ouvrier). Un item spécifique de l'analyse de risque physique concerne la possible charge psychosociale du poste de travail.
- Présentation des personnes de confiance au Comité de Concertation de Base compétent en matière de Sécurité - Hygiène : à la demande unanime des représentants du personnel, les personnes de confiance sont venues se présenter physiquement lors d'une séance du Comité en octobre 2013. Tant les représentants du personnel que les conseillers du CPAS ont pu poser des questions sur leurs missions.
- Intégration de la charge psychosociale dans le plan stratégique du CPAS : la prise en compte de la charge psychosociale dans le Plan Stratégique du CPAS témoigne clairement de la volonté de notre institution et de ses représentants de jouer un rôle actif dans sa prévention.

Domaine 3

Organisation

7. Être un CPAS véhiculant une culture d'entreprise partagée et motivante

7.1. Développer la reconnaissance du travail effectué et le sentiment d'appartenance à l'institution

Il n'aura pas été possible de mettre en place la journée des équipes sociales en 2013 pour des raisons organisationnelles. Celle-ci sera organisée avant la fin mars 2014.

8. Être doté d'un management dynamique, compétent, respecté et participatif

8.1. Favoriser la participation et l'esprit d'initiative

Quelques actions auront été menées en 2013 en vue d'atteindre cet objectif : révision du vademecum de l'aide sociale par les chefs d'antenne, réunions de coordination de l'aide sociale (le pool) et de l'action sociale (la coq), Comité de Direction,...

8.2. Créer ou consolider la structure managériale intermédiaire

En 2013, les responsables de nos services d'insertion socioprofessionnelle, des Archives, des Soins à domicile, des Statuts, de la Cellule SDF ont obtenu le statut de "faisant fonction". Ils assuraient jusque là certaines responsabilités qui n'étaient pas officiellement reconnues. Ce contexte était générateur de frustration et de démotivation. Or, le lien entre le Comité de Direction et les agents nous apparaît être un enjeu fondamental dans le cadre d'un management efficient.

9. Assurer la transversalité entre les services

9.1. Faciliter la communication interne

Les Assistant(e)s sociaux(ales) sont désormais prié(e)s de signer un accusé de réception chaque fois qu'une information leur est transmise par le Pool des Chefs d'antenne. Cette mesure permet de s'assurer que chacun(e) a bien été informé de mesures prise au niveau de l'ensemble des antennes. L'IAS a optimisé l'utilisation des fichiers de partage en promouvant leur utilisation. Ainsi, un procès-verbal, un formulaire, un guide de travail,... peut à tout moment être partagé et téléchargé via un espace de chargement commun accessible aux seuls

utilisateurs autorisés. Cette stratégie de communication interne devra être étendue à l'ensemble des services.

9.1.1. Améliorer la communication ascendante et descendante

En 2013, 9 services auront été rencontrés par le Directeur général et le Président.

Le Comité de Direction a également considéré que la communication entre les niveaux hiérarchiques revêtait une importance prioritaire. Dès lors, chaque service, a été prié d'organiser des réunions d'équipe sur le même modèle que le Comité de Direction afin de faciliter la circulation de l'information vers tous les agents.

Enfin, 26 notes de service (4 sous format papier jusqu'en mars et 22 via courriel à partir d'avril), 2 communications accompagnant la fiche de paie (charge psychosociale et plan stratégique) et 3 Lettres du Président (nouveau Conseil, Comité de Direction et nouveau Décret wallon sur les grades légaux) ont été diffusées à l'ensemble des agents en vue de les informer au mieux des évolutions de notre Centre.

9.1.2. Améliorer la communication transversale

C'est bien évidemment le Comité de Direction qui est l'instance garante de la mise en oeuvre de cet objectif. Les points concernant l'ensemble des services mais aussi des procédures ou stratégies de régulation des liens entre les services sont évoqués, voire arrêtés au besoin, en Comité de Direction et font l'objet d'un suivi des décisions. Le Comité de Direction se réunit une matinée toutes les deux semaines.

9.2. Optimiser le soutien apporté par les services "support"

9.2.1. Optimiser nos protocoles de travail

Nous avons prévu de réaliser l'inventaire de tous les protocoles d'action existants dans nos services, éventuellement de rédiger les protocoles oraux n'ayant pas encore fait l'objet d'écrits et de les centraliser au Cabinet du Directeur général. Le travail a été entamé mais ne pourra pas être terminé d'ici fin 2013. Certaines procédures ont toutefois déjà fait l'objet d'une attention spécifique en 2013. Exemples : procédure de gestion des demandes individuelles par la Cellule sociale du Président, procédure de demande de mobilisation de moyens financiers dans le cadre du subsidé activation sociale,...

9.2.2. Optimiser les procédures des marchés publics

Un échange avec la tutelle Ville a permis d'établir les modalités d'échange en matière de pré-tutelle. Ces nouvelles modalités devraient nous permettre d'être encore plus efficaces en cette matière.

10. Poursuivre et renforcer la gestion rigoureuse, dynamique et prévisionnelle des finances

10.1. Suivre rigoureusement le plan de gestion

Le projet de budget 2014 s'écarte légèrement des balises du plan de gestion 2011. Il conviendra dès lors de se pencher sur l'actualisation du plan de gestion à la lumière de l'évolution de la dotation communale, des contraintes liées aux dépenses de personnel, de facteurs exogènes (tant en dépenses de transferts que de fonctionnement), mais de manière plus générale, de l'impact de la crise économique actuelle sur les finances actuelles et futures du CPAS.

10.2. Développer de nouvelles synergies avec la Ville permettant de réaliser des économies d'échelle

10.2.1. Rechercher des pistes de synergies Ville-CPAS dans le cadre de l'étude sur les synergies qui visent à faire des économies d'échelle

L'étude de BSB Consulting est encore en cours (octobre 2013). Toutefois, nous pouvons déjà préciser que le champs des synergies qui allaient être recherchées a été restreint aux rapprochements géographiques d'agents et la gestion commune d'infrastructures. Les objectifs fixés dans ce cadre sont les suivants : uniformiser les bonnes pratiques en la matière entre la Ville et le CPAS, rationaliser le nombre de bâtiments, mener une réflexion sur le taux d'occupation et les surface disponibles, passer d'une gestion curative à une gestion préventive de ceux-ci, utiliser rationnellement l'énergie, éventuellement, rationaliser les activités dans le but ultime de réaliser des économies financières.

10.2.2. Améliorer la collaboration entre le CPAS et les services de la Ville

Nous avons mis sur pied en 2013 un système de pré-tutelle et avons tenu des réunions informelles sur la situation des finances du CPAS.

10.2.3. Maintenir les synergies et les économies d'échelle déjà en vigueur (marchés conjoints, trésorerie)

Non seulement les synergies ont été maintenues mais elles ont aussi été amplifiées : partage de la fibre optique, concertation sur l'avenir de l'informatique,... Nous invitons le lecteur intéressé par cet objectif à se référer au rapport sur synergies.

10.2.4. Faire le bilan de tous les contrats avec les prestataires de services et de fournitures que le CPAS pourrait mener en synergie avec la Ville afin de pouvoir planifier ces futures synergies

Ce travail a été réalisé en 2013 en ce qui concerne le secteur de l'Informatique. Nous proposerons au Directeur général de la Ville de procéder de la sorte dans le cadre de

toutes nos compétences communes via la mise en place de groupes bilatéraux (voire trilatéraux lorsque la Police est également concernée).

10.3. Adapter notre organisation au nouveau Décret wallon sur les grades légaux

Cet objectif a été largement atteint entre autres choses grâce à la mise en place d'un Règlement d'ordre intérieur du Comité de Direction, de l'adaptation des procédures visant la remise l'avis de légalité du Directeur financier et de la concertation du Comité de Direction sur le projet de budget.

10.4. Parfaire la gestion du patrimoine

10.4.1. Former une nouvelle commission Patrimoine et en assurer la tenue de réunions régulières

La Commission patrimoine s'est réunie de manière régulière. Ces réunion ont permis de faire le suivi des travaux en cours mais aussi de prendre des décisions relatives aux travaux à planifier et à réaliser et à la gestion de nos biens immobiliers.

10.4.2. Revoir la procédure relative aux locations de bien immobiliers

Nous voudrions créer un outil de gestion et de suivi des locations afin de faciliter la tâche des agents via des outils informatisés, éprouvés par d'autres services partenaires, et de permettre un traitement rapide des informations en vue de faciliter le processus décisionnel.

10.4.3. Poursuivre la rénovation du patrimoine privé du CPAS

- Installer le chauffage central, des portes et des volets extérieurs rue d'Elmer 40 (les travaux seront clôturés au printemps 2014) ;
- Le service des Architectes a dû répondre en urgence Rue du Ventilateur afin de répondre aux conditions de conformité relatives au gaz ;
- Rénover la façade à rue, les châssis à rue et la toiture rue Saint Gilles (Le cahier des charges a été clôturé. Le mode de passation et les firmes à consulter passeront au CAS du 14 novembre. Les travaux seront engagés fin 2013) ;
- Installer des clôtures et aménager les jardins des bâtiments des n°11 à 21 rue du Ventilateur (Attente de la décision de tutelle avant de lancer les travaux.) ;
- Rénover globalement le bâtiment situé rue de Magdebourg 23 (Nous sommes en attente de la décision de tutelle. Les travaux débiteront au mois d'août, des locataires étant dans le bien jusque fin du mois de juin).
- Rénover globalement le bâtiment situé rue du Ventilateur 21 (reporté à 2014) ;

- Rénover globalement le bâtiment situé rue Lambert Grisard 13 (reporté en 2014) ;
- Rénover globalement le bâtiment situé rue Paul Janson 77-79 (Le projet de rénovation n'a pas abouti, les maisons étant vouées finalement à la vente) ;
- Rénover globalement le bâtiment situé rue de l'Université 15 (les marchés seront attribués fin 2013 et les travaux débuteront en 2014) ;
- Sécuriser par de filets le mur de Favechamps (les filets de sécurisation de la chute de pierres auront été placés d'ici la fin 2013) ;
- Rénover le châssis arrière du bâtiment situé rue Fond Saint Servais 6 (Le marché débutera d'ici fin 2013).

Partie 3

Le Budget 2014 en quelques chiffres

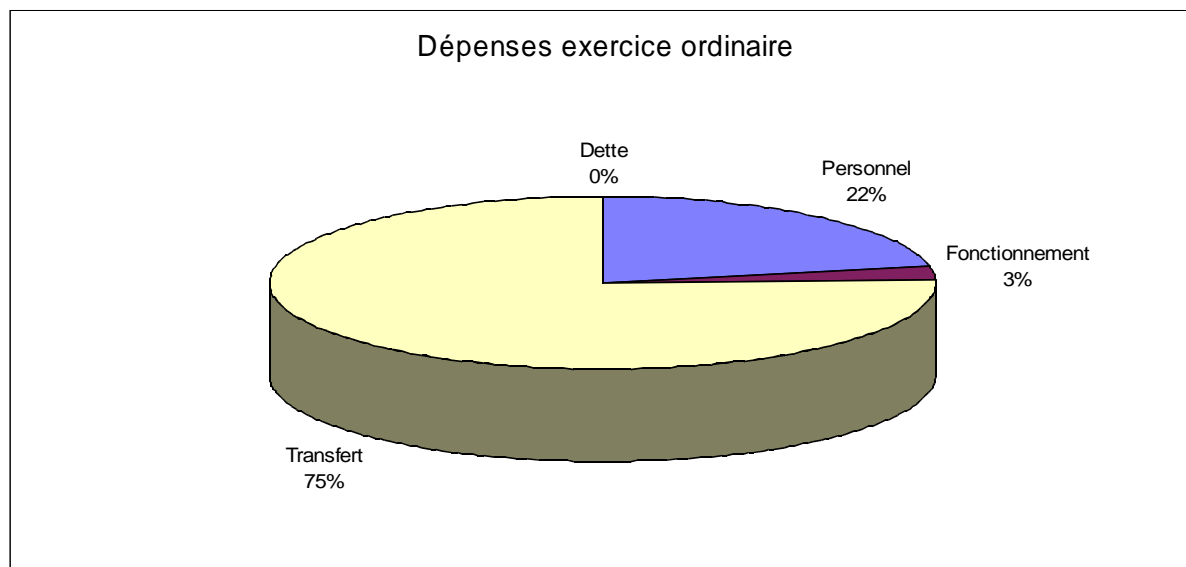
1. Service ordinaire

Le budget 2014 du CPAS de Liège présente un résultat à l'équilibre tant à l'exercice propre qu'à l'exercice global.

La Ville de Liège prendra à sa charge le montant relatif à la cotisation de responsabilisation de 2013 (2.544.221 €).

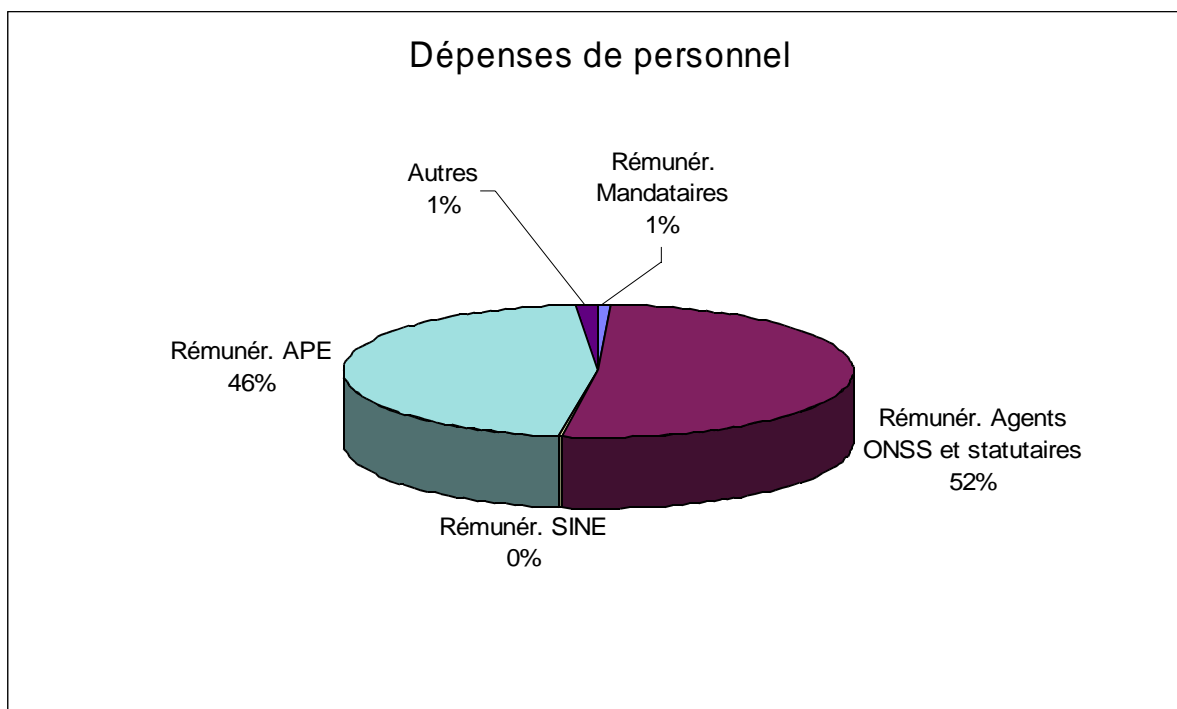
1.1. Dépenses

Dépenses service ordinaire	BUD 2014
Personnel	31.906.360,00 €
Fonctionnement	3.718.580,00 €
Transferts	110.113.160,00 €
Dette	140.470,00 €
Total	145.878.570,00 €

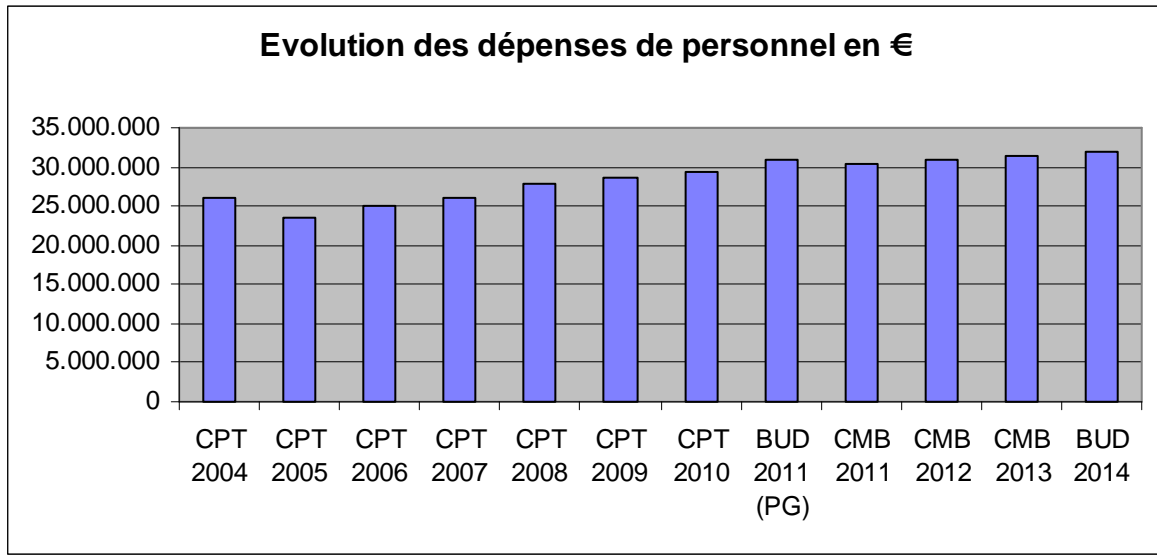


1.1.1. Dépenses de personnel

Dépenses de personnel	BUD 2014
Rémunérations des mandataires	241.010,00 €
Rémunérations des agents ONSS et statutaires	16.426.680,00 €
Rémunérations des agents SINE	74.070,00 €
Rémunérations des agents APE	14.762.260,00 €
Autres	402.340,00 €
Total	31.906.360,00 €
Coût net	13.670.619,00 €

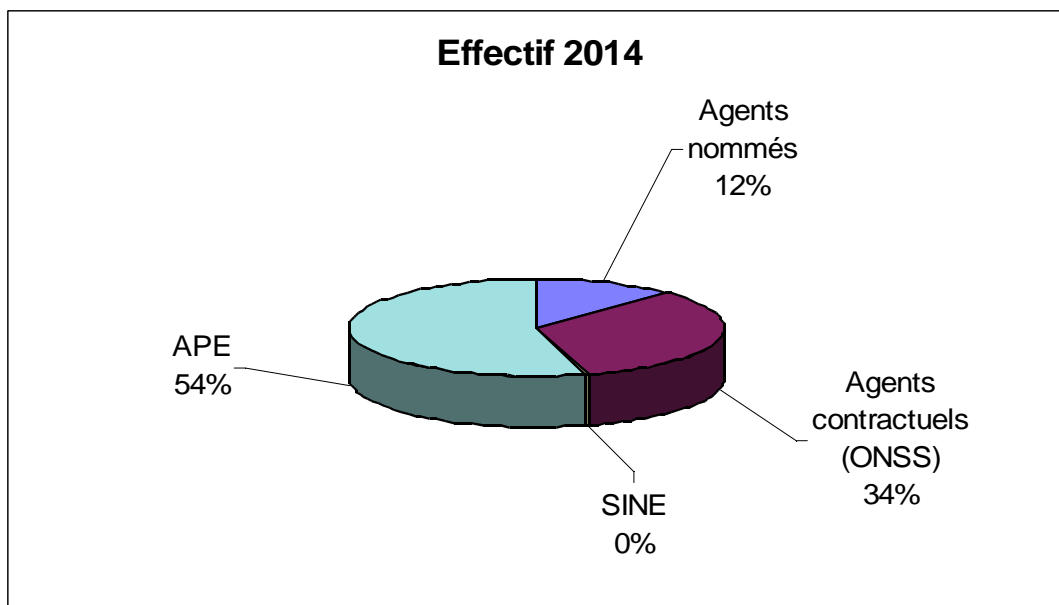


Une indexation de 1 % a été prévue correspondant à l'index qui surviendra en juillet 2014.



Le coût net évolue de 1,87 % par rapport à 2013 en raison de la diminution de recettes (subsides et récupérations).

Effectif (en ETP)	BUD 2011 (PG)	BUD 2012	BUD 2013	BUD 2014
Agents nommés	122,01	109,88	87,81	80,14
Agents contractuels (ONSS)	231,93	229,43	228,64	225,49
SINE	2	2	2	2
APE	314,55	325,64	359,29	362,86
Total	670,49	666,95	677,74	670,49

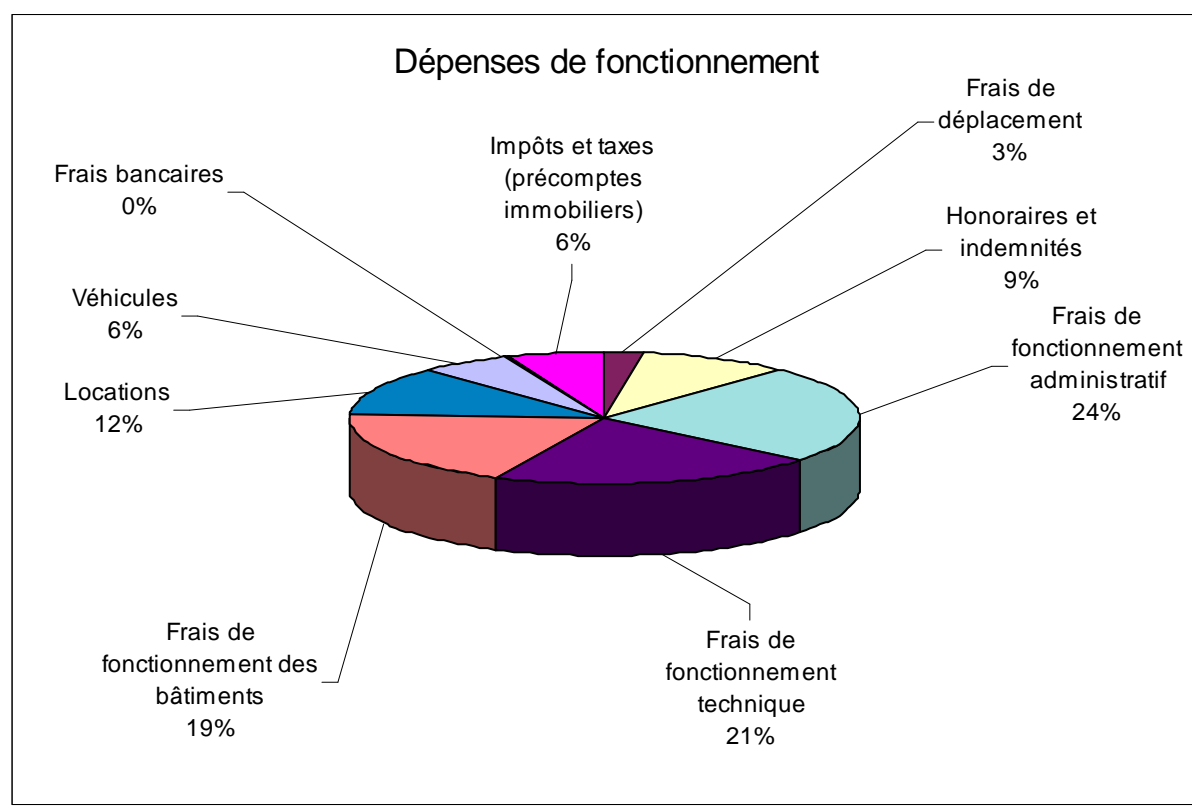


1.1.2. Dépenses de fonctionnement

Dépenses de fonctionnement

Frais de déplacement	96.300,00 €
Honoraires et indemnités	350.180,00 €
Frais de fonctionnement administratif	901.010,00 €
Frais de fonctionnement technique	774.380,00 €
Frais de fonctionnement des bâtiments	694.780,00 €
Locations	451.500,00 €
Véhicules	211.570,00 €
Frais bancaires	8.400,00 €
Impôts et taxes (précomptes immobiliers)	230.460,00 €
Total	3.718.580,00 €
Coût net	1.907.110,00 €

Le coût net de fonctionnement est inférieur au budget 2013 mais aussi à la balise du Plan de gestion fixée en 2011.



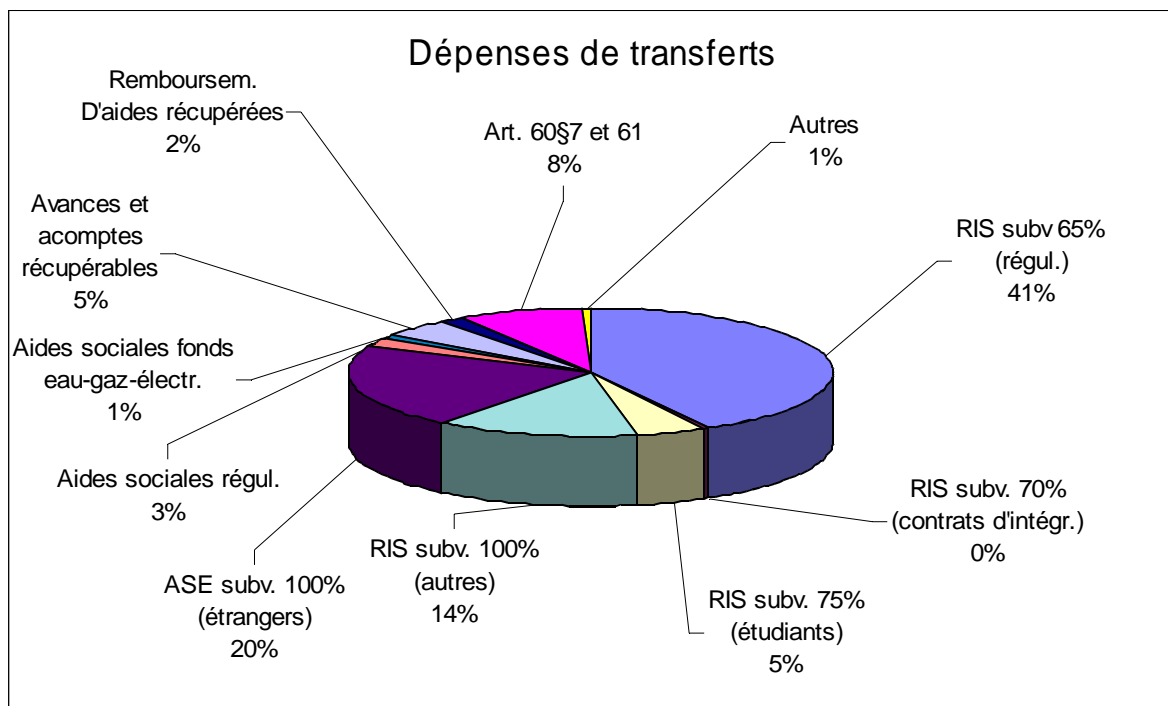
1.1.3. Dépenses de transferts

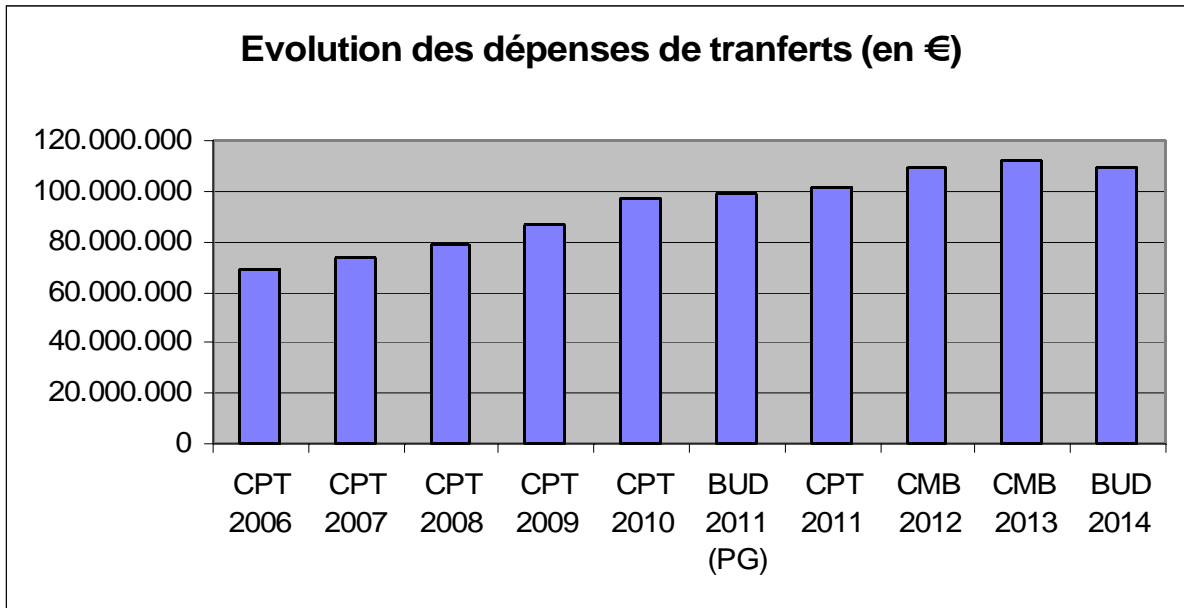
Dépenses de transfert s

RIS subv. 65%	46.146.000,00 €
RIS subv. 70% (contrats d'intégration)	240.000,00 €
RIS subv. 75% (étudiants)	5.157.000,00 €
RIS subv. 100% (autres)	14.950.000,00 €
Aides sociales équivalentes subv. 100% (étrangers)	22.709.060,00 €
Aides sociales diverses	2.764.500,00 €
Aides sociales fonds eau-gaz-électricité	1.048.000,00 €
Avances et acomptes récupérables	5.101.000,00 €
Remboursement d'aides récupérées	1.862.100,00 €
Art. 60§7 et 61	9.095.000,00 €
Autres	1.040.500,00 €
Total	110.113.160,00 €
Recettes imputables	90.271.894,00 €
Coût net	19.502.766,00 €

Les dépenses (tout comme les recettes) de transferts diminuent sensiblement essentiellement en raison de la diminution de demandes émanant de demandeurs d'asile.

Nous estimons la hausse du coût du revenu d'intégration sociale à +4,17% en fonction de la programmation d'une augmentation liée au bien-être, d'une indexation prévue en juin 2014 et à une marge estimée à 1% en fonction de l'augmentation de nombre de dossiers.

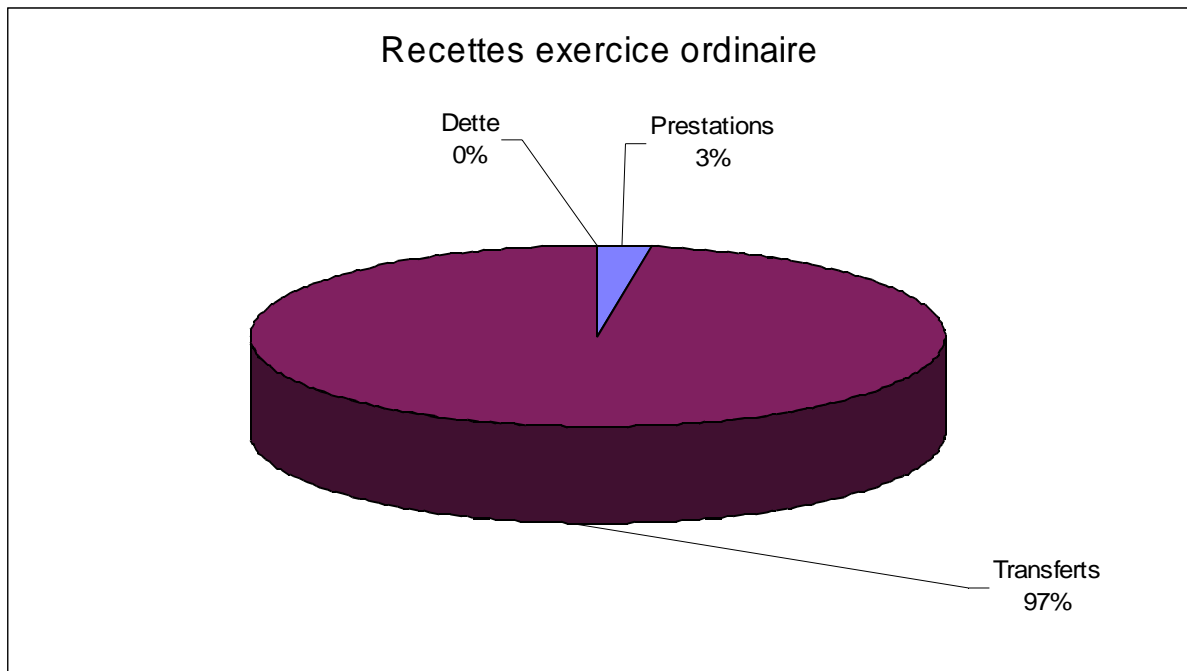




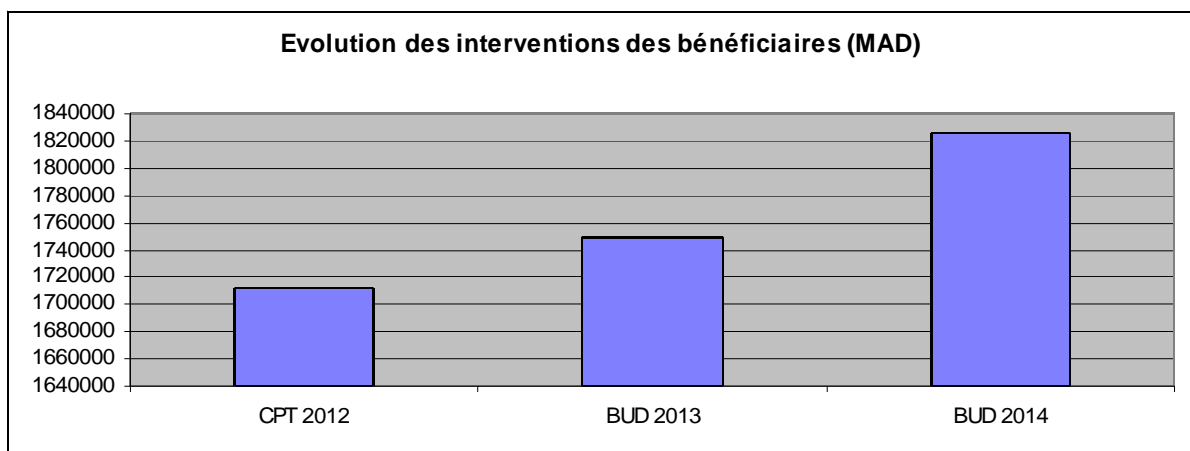
2.2. Recettes

Recettes exercice ordinaire

Prestations	3.651.900,00 €
Transferts	141.825.222,00 €
Dette	65.000,00 €
Total	145.542.122,00 €



Nos recettes de prestations augmentent. Ceci démontre nos efforts en la matière, essentiellement en matière de services à domicile.



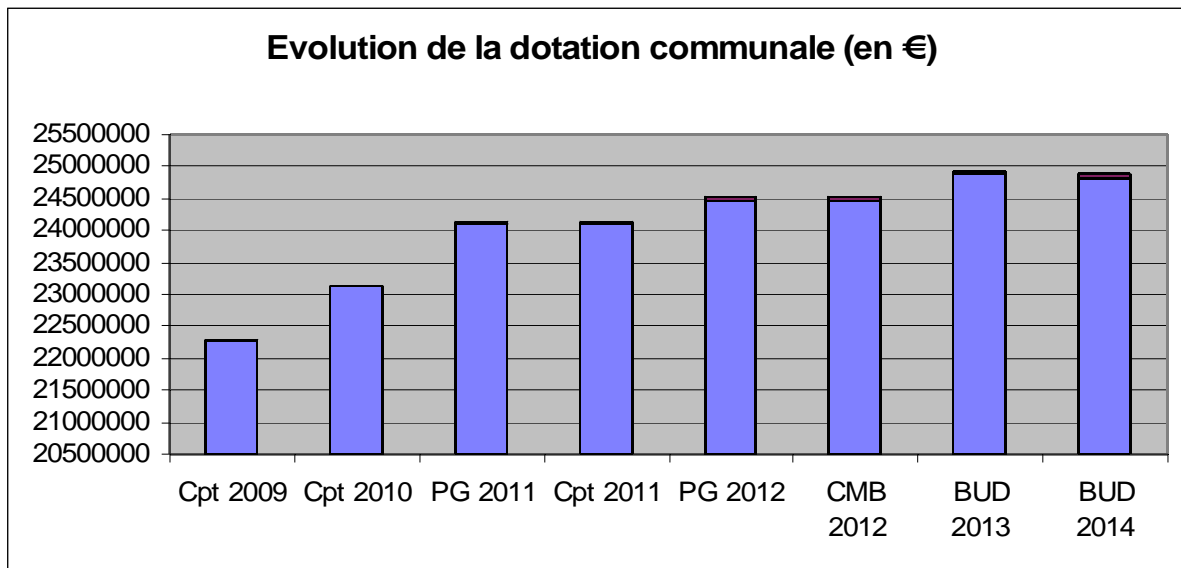
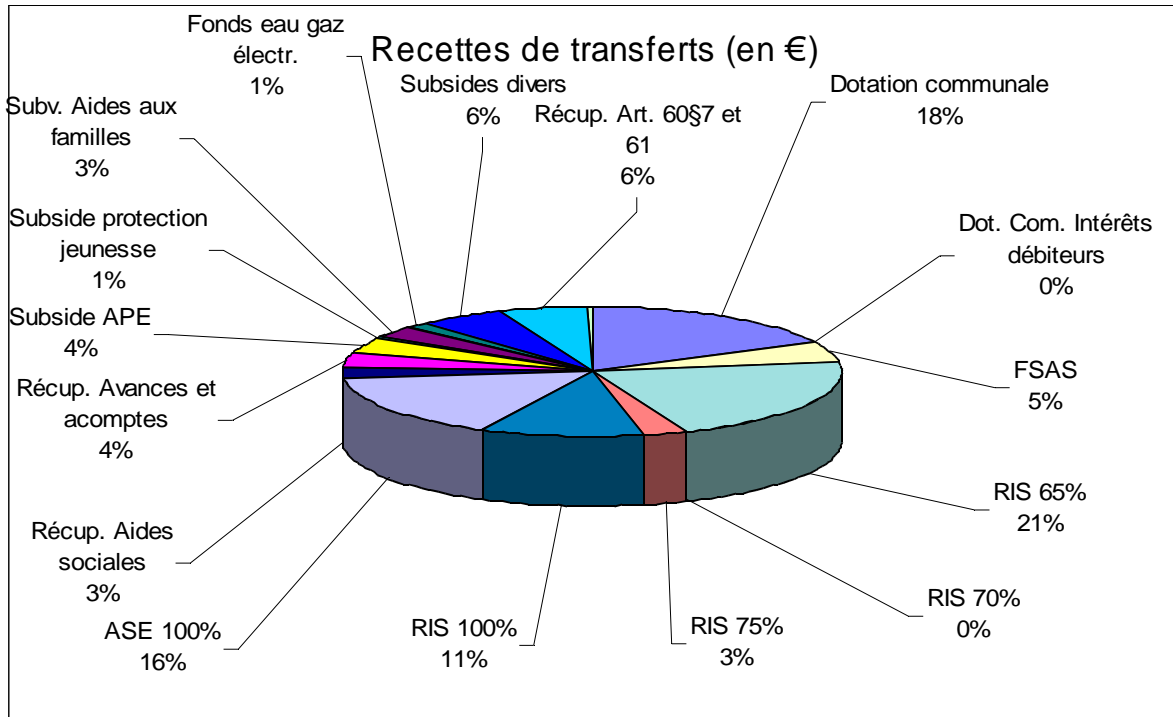
2.2.1. Recettes de transferts

Recettes de transferts

Dotation communale	24.829.756,00 €
Dotation communale Intérêts débiteurs	50.000,00 €
FSAS	7.261.492,00 €
RIS 65%	29.994.900,00 €
RIS 70%	168.000,00 €
RIS 75%	3.867.750,00 €
RIS 100%	14.950.000,00 €
Aides sociales équivalentes 100%	22.709.060,00 €
Récupérations Aides sociales	4.204.500,00 €
Récupérations Avances et acomptes	5.101.000,00 €
Subside APE	5.121.760,00 €
Subside protection jeunesse	787.540,00 €
Subvention Aides aux familles	4.344.810,00 €
Interventions des mutualités	405.740,00 €
Fonds eau gaz électricité	1.636.350,00 €
Subsides divers	8.121.410,00 €
Récupérations Art. 60§7 et 61	8.228.684,00 €
Intérêts et amortissements État	2.020,00 €
Divers	378.950,00 €
Total	142.163.722,00 €

Une augmentation du Fonds spécial de l'action sociale de 3% est prévue (notification du Ministre).

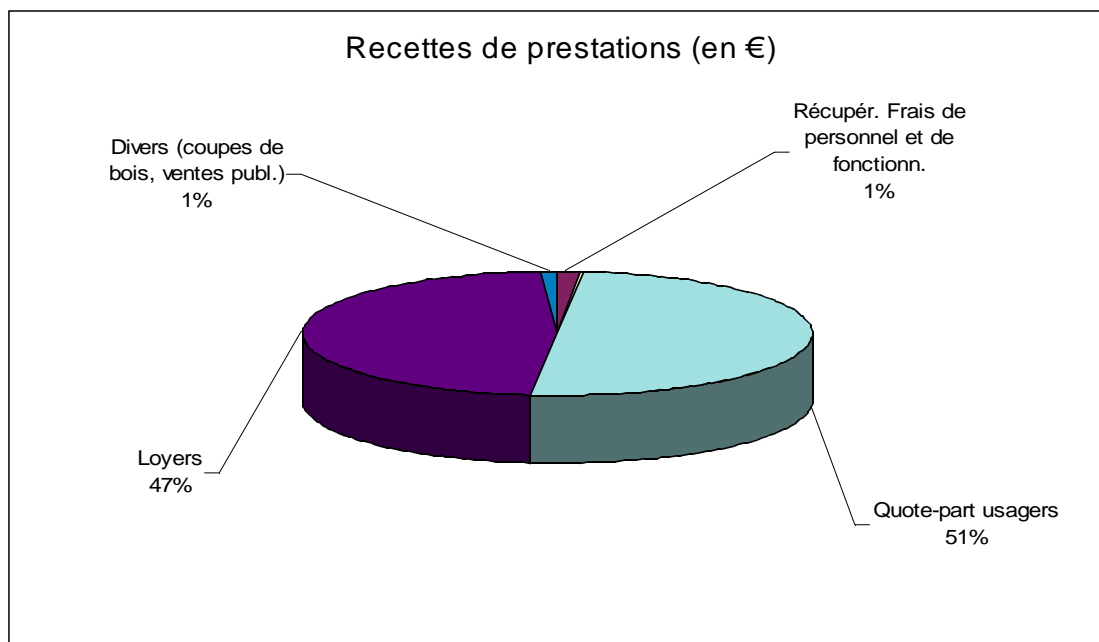
Malheureusement, en fonction des difficultés budgétaires considérables que rencontre la Ville, tous les départements et entités liées ainsi que tous les organismes bénéficiant d'un subside de la Ville ont vu leur subside/dotation gelé(e).



2.2.2. Recettes de prestations

Recettes de prestations

Récupération Frais de personnel et de fonctionnement	51.500,00 €
Récupération SINE	12.000,00 €
Intervention des bénéficiaires	1.826.000,00 €
Loyers	1.723.400,00 €
Divers (coupes de bois, Interventions soins à dom., ventes publiques)	39.000,00 €
Total	3.651.900,00 €



Les principales recettes de prestations sont les loyers et l'intervention de nos usagers dans les services que nous leur dispensons (principalement le Maintien à domicile).

1.3. Fonds de réserve

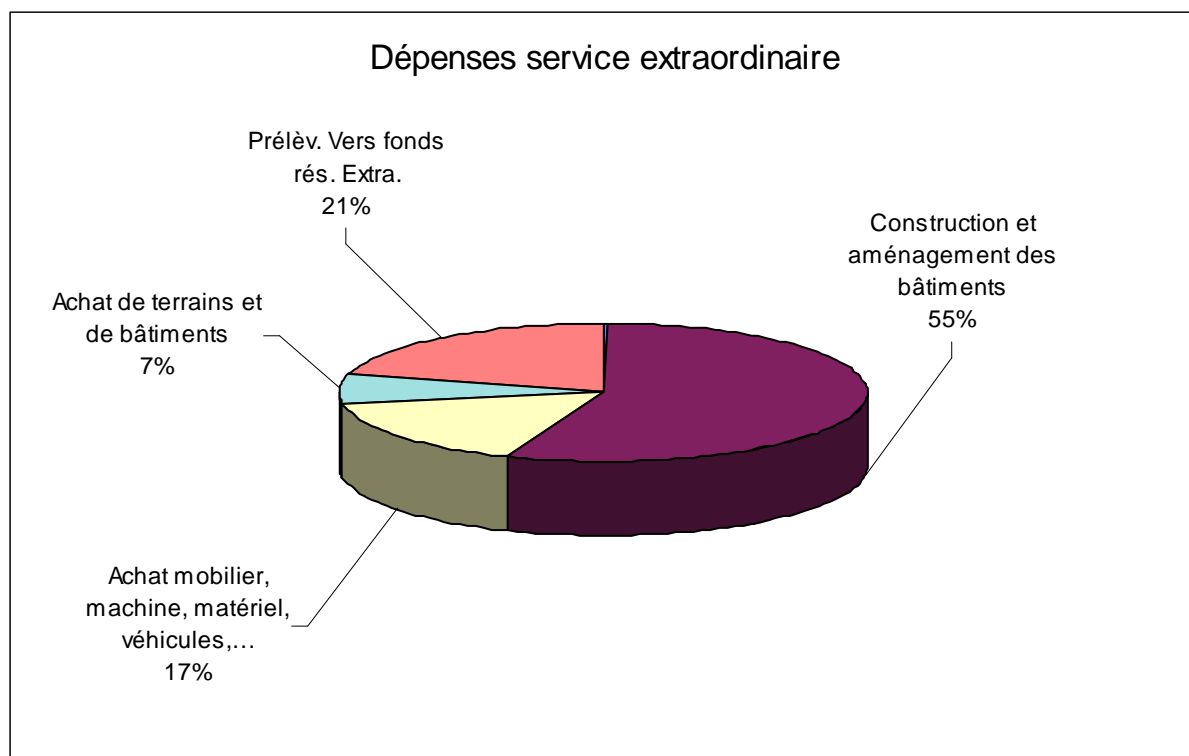
Fonds de réserve ordinaire 2014	BUD 2013	Prélèvement 2014	Solde estimé 2014
FRO Vente de lits/aide sociale	1.322.040,00 €	272.266,00 €	1.049.774,00 €
FRO ELIS	21.258,00 €	0,00 €	21.258,00 €
FRO DIS	378.449,00 €	357.250,00 €	21.199,00 €
FRO Logements d'insertion	18.409,00 €	10.000,00 €	8.409,00 €
Total	1.740.156,00 €	639.516,00 €	1.100.640,00 €

2. Service extraordinaire

2.1. Dépenses

Dépenses service extraordinaire (en €)

Transferts - Subventions travaux bâtiments	10.000,00 €
Construction et aménagement des bâtiments	2.080.000,00 €
Achat mobilier, machine, matériel, véhicules,...	617.060,00 €
Achat de terrains et de bâtiments	250.000,00 €
Prélèvement Vers fonds réserve extraordinaire	780.000,00 €
Total	3.737.060,00 €



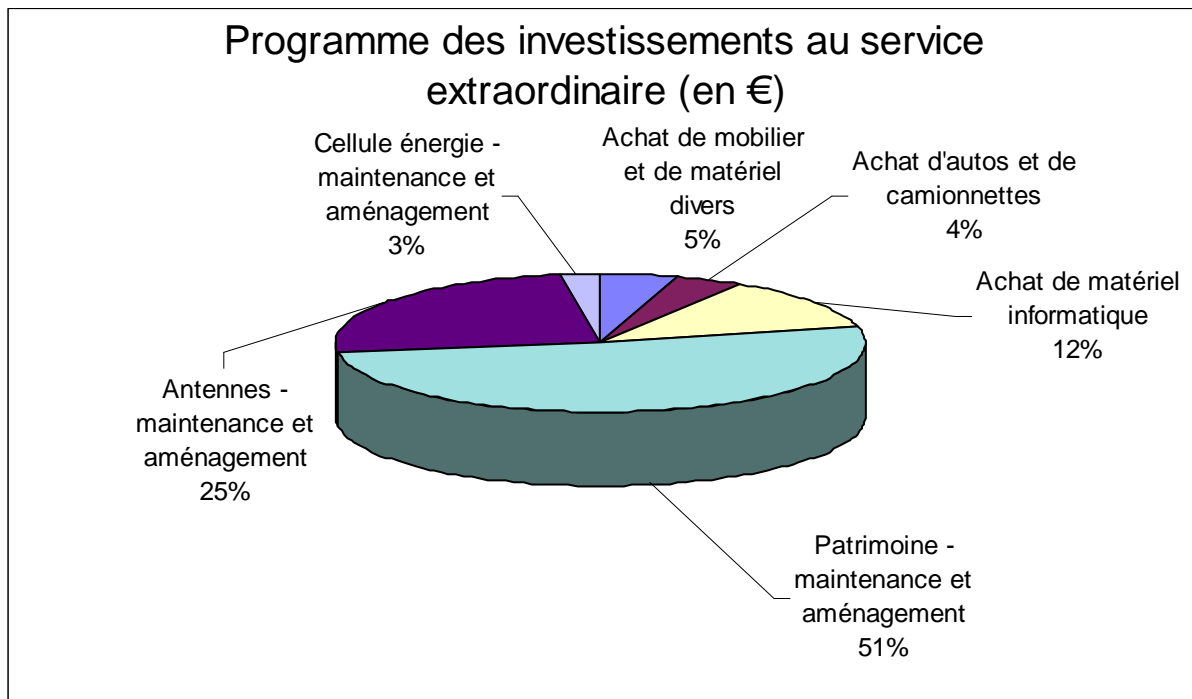
2014 verra plusieurs investissements réalisés en vue de :

- moderniser notre parc informatique afin d'aborder au mieux notre nouvel horizon informatique,
- rénover notre patrimoine privé en vue de maximaliser les recettes de location,

- rénover nos bâtiments de travail pour le bien-être et la sécurité des travailleurs et pour réaliser des économies d'énergie.

Programme des investissements du service extraordinaire

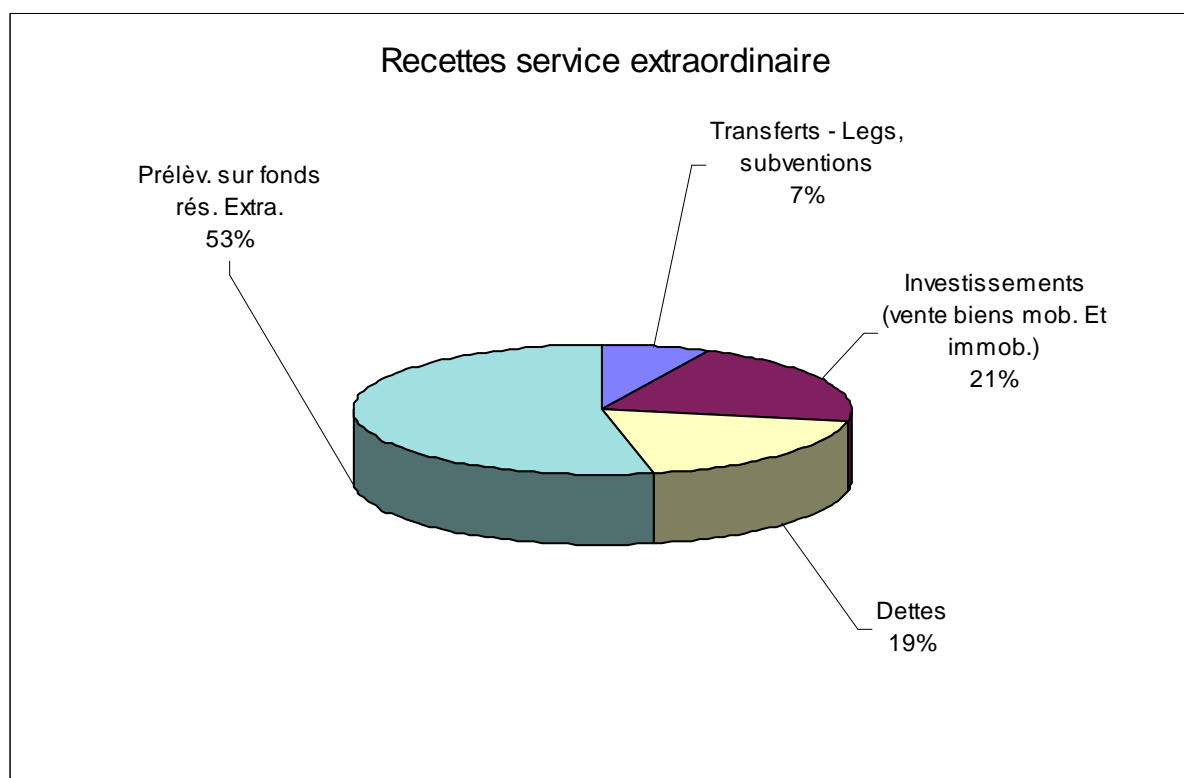
Achat de mobilier et de matériel divers	141.050,00 €
Achat d'autos et de camionnettes	120.000,00 €
Achat de matériel informatique	356.010,00 €
Patrimoine - maintenance et aménagement	1.520.000,00 €
Antennes - maintenance et aménagement	725.000,00 €
Cellule énergie - maintenance et aménagement	75.000,00 €
Total	2.937.060,00 €



2.2. Recettes

Recettes exercice extraordinaire (en €)

Transferts - Legs, subventions	257.210,00 €
Investissements (vente biens mob. Et immob.)	780.000,00 €
Dettes	702.600,00 €
Prélèvements sur fonds réserve service extraordinaire.	1.997.250,00 €
Total	3.737.060,00 €



2.3. Fonds de réserve service extraordinaire

Fonds de réserve extra 2014 (en €)	BUD 2013	Prélèvement 2014	Solde estimé 2014
FRE boni des exercices	104512	0	1045128
FRE Vente de patrimoine	6162789	739000	5423789
FRE maintenance du patrimoine	397435	111000	286435
FRE logements de transit	0	0	0
FRE DIS	0	0	0
Total	6664736	850000	5814736