

**PROCES-VERBAL DE LA SEANCE DU CONSEIL CONJOINT VILLE – CENTRE  
PUBLIC D’ACTION SOCIALE DU LUNDI 17 OCTOBRE 2022**

**Présents** : Conseil communal :

M. Paul-Olivier DELANNOIS, Bourgmestre.  
Mme Coralie LADAVID, première échevine.  
M. Philippe ROBERT, Mme Caroline MITRI, M. Jean-François LETULLE,  
Mme Sylvie LIETAR, Mme Laurence BARBAIX, Échevins.  
Mme Laetitia LIENARD, Présidente du CPAS.  
Mme Marie Christine MARGHEM, M. Jean Louis VIEREN, M. Armand BOITE,  
M. Emmanuel VANDECAVEYE, M. Briec LАVALLEE, M. Xavier  
DECALUWE,  
M. Louis COUSAERT, M. Simon LЕCONTE, M. Benjamin BROTCORNE,  
M. Vincent LUCAS, M. Jean-Michel VANDECAUTER, M. Guillaume  
SANDERS, M. Benoit DOCHY, Mme Léa BRULE, Mme Béatriz DEI CAS,  
Mme Elise NEIRYNCK, M. Gwenaël VANZEVEREN, Mme Virginie LOLLIIOT,  
M. Vincent DELRUE, Mme Dominique MARTIN, M. Geoffroy HUEZ,  
Conseillers.  
M. Paul-Valéry SENELLE, Directeur général faisant fonction.  
M. Nicolas DESABLIN, Directeur général adjoint faisant fonction.

Conseil du centre public d'action sociale :

Mme L. LIENARD - présidente.  
M. B. LEFEBVRE, Mmes C. JESSON, L. АRA, MM. JM. ORLANDI, A.  
MELLOUK,  
JL. VIEREN, Mme S. DESCARPENTRY, D. DELAUNOIS, M. Q. ERVYN,  
Mme C. CASTERMAN, M. J. NEIRYNCK - Conseillers du centre public d'action  
sociale.

**Absents** : M. Vincent BRAECKELAERE, Échevin.  
M. Robert DELVIGNE, Mme Ludivine DEDONDER, M. Benoit MAT, M. Didier  
SMETTE, M. Laurent AGACHE, M. Grégory DINOIR, Mme Loïs PETIT,  
M. Bernard TAMBOUR, M. Flavien NYEMB, Conseillers.  
Mme B. DEWAELE, Conseillère du centre public d'action sociale  
Mme I. DEFROYENNES - Directrice générale faisant fonction.

**SEANCE PUBLIQUE**

<b><u>1. Communications.</u></b>
----------------------------------

Monsieur le Bourgmestre **Paul-Olivier DELANNOIS** ouvre la séance publique à  
18 heures 30.

Le conseil communal conjoint prend connaissance du document suivant mis en annexe :  
- le procès-verbal de la séance du 18 octobre 2021.

## 2. CPAS. Présentation par le réviseur d'entreprise - certificateur du rapport sur le compte 2021.

Monsieur **ROUSSEAU** s'exprime en ces termes :

"C'est le 3ème exercice du genre et vous commencez à avoir l'habitude. Trois types de rapports, le 1er qu'on a qualifié de note complémentaire au rapport de certification, il s'agit en fait de la stratégie d'audit qui a été développée pendant l'exercice 2021.

Ne figure pas dans cette note complémentaire, le fait que l'équipe d'audit se compose de 7 personnes : 2 réviseurs signataires, 1 qui est sur le terrain et un autre qui revoit le dossier, un réviseur collaborateur, un stagiaire réviseur, et 2-3 collaborateurs et collaboratrices dans la pleine saison d'audit.

L'objectif de la mission n'a pas changé, il était fixé dans le cadre du cahier des charges et l'objectif de la mission est de certifier les comptes, je rappellerai lesquels.

1er point, les spécificités d'un CPAS, donc qui établit la comptabilité ? : votre directeur financier sous l'autorité du bureau permanent, vous verrez que ça a toute son importance dans le cadre de la certification.

Qu'est-ce qu'on certifie ? Non pas la compta budgétaire, je tiens à vous signaler que nous allons y regarder de façon attentive, je l'expliquerai, mais la compta générale c'est-à-dire la partie patrimoniale de votre comptabilité. Et vous voyez le boni de l'exercice se figure à 2.500.000 euros tenant compte bien évidemment des spécificités de la compta budgétaire. J'ai l'habitude de dire, deux mondes se rencontrent, le monde de la rigueur de la compta budgétaire et le monde des normes internationales d'audit et les normes ISA qui ont un degré d'exigence, le plus fort en matière de contrôle.

Comment s'est déroulé notre contrôle, nos travaux. Tout d'abord une partie un peu moins visible. On planifie les contrôles et on revoit les risques à la lumière des pièces qui sont portées à notre connaissance, et bien évidemment de la connaissance sectorielle. Donc si on a des risques pour des maisons de repos qui apparaissent, ce sont des risques que nous allons révéifier au cours de l'exercice.

A mi-parcours, principalement des travaux sur des tests procédure, c'est-à-dire, comment votre CPAS est organisé afin de faciliter la clôture des comptes 2021.

Un audit sur place au mois d'avril, mai, l'interim s'étant déroulé en octobre-novembre et j'annonce tout de suite la couleur, il a été poursuivi, parce que si on s'arrête sur des tests de procédure en octobre novembre, il faut quand même tester la fin de l'année pour voir si vos procédures tiennent toujours le coup.

Vous voyez qu'on ne s'est pas contenté, et ça dans le milieu d'audit c'est une règle de nature générale, des informations qu'on recevait en interne, on a obtenu des confirmations auprès d'organismes extérieurs notamment vos banques, des fournisseurs, des clients principalement des mutuelles, l'ONSS, le précompte professionnel, les tiers spécifiques en matière de subsidiation, et des avocats.

Avant la signature, une revue est organisée par les signataires et le 2ème signataire et alors il y a toujours une phase de discussion entre février, mars, avril et les comptes qu'on nous remet pour l'audit. C'est là que vous ne voyez pas apparaître le processus d'amélioration mais vous allez en déduire grâce au rapport final qu'il y a quand même des améliorations notables dans votre CPAS.

On rappelle comment on a fait nos travaux sur base des normes ISA. Rappeler qu'au niveau des CPAS, le lien de chainage automatique existe entre la comptabilité dite budgétaire et la comptabilité générale.

Ce lien de chainage automatique fait l'objet d'un contrôle exhaustif dans le cadre du marché de certification.

Sur les provisions et les pertes créances, là il faut rappeler qu'un CPAS ne se gère pas comme une entreprise privée. Vous avez des articles qui sont prévus à cet effet. Je fais une provision si j'ai les disponibilités budgétaires.

Sur les créances, votre directeur financier ne peut porter en irrécouvrable que dans trois cas de figure, c'est réellement mentionné dans la loi. Et à juste titre, c'est de l'argent public. Les jugements de la direction et estimations comptables, elles sont téléguidées par le règlement général de la comptabilité communale.

Les anomalies non corrigées, vous en doutez, c'est cela qui fera l'objet d'une réserve à la fin du rapport, où j'entends déjà une première question, pourquoi des réserves ? Je l'expliquerai tout à l'heure.

Les sujets importants qui ont fait l'objet d'une correspondance avec la direction, nous avons écrit plusieurs mails, et une synthèse de ces recommandations figure dans la lettre de recommandation, dans le jargon on l'appelle la management letter.

L'opinion du commissaire, c'est une opinion avec réserve mais le nombre de réserves diminue.

Alors concernant la comptabilité budgétaire, le fait de réaliser 98 % des recettes, 97 % des dépenses fait que vous avez 1 % de résultat en comptabilité budgétaire.

C'est relativement facile à suivre bien évidemment. Les aspects organisationnels, vous voyez les points où on dit on peut faire mieux, moins bien. Un tableau de suivi figure également et comme l'exercice précédent, je peux déjà annoncer la couleur de l'exercice suivant. L'absence de vision de données du passé fait que vous allez régler les problèmes par phase progressivement et il faut l'accepter. On a trouvé un modus operandi avec le CPAS, on détecte un problème, il se corrige progressivement l'année suivante et vous voyez que le bulletin s'améliore d'année en année. Ça c'est notre stratégie d'audit telle qu'elle a été mise en place pour l'exercice 2021.

Dans la management letter, on doit communiquer avec la direction du CPAS sur les risques, les normes ISA, ce sont des analyses des risques et vous voyez la reconnaissance des revenus, il faut tenter l'exhaustivité des revenus, la gestion des dossiers du personnel. Vu le nombre d'équivalents temps plein, vu le type de statuts, vu le type de subsidiations, il faut tester bien entendu évidemment les dossiers du personnel, également les achats, les marchés publics, et heureusement vous avez cette notion de mandat qui est d'un grand secours dans cette technique de comptabilité budgétaire.

La récupération des créances est un des points qui est suivi d'année en année. Le suivi des immobilisés, vos investissements, la dépendance vis-à-vis des pouvoirs subsidiants et la Ville de Tournai. Vous savez très bien que le déficit c'est la Ville qui le comble.

Cette analyse de risque ne part pas d'une page blanche. Votre CPAS répond à cette analyse de risque. Et sur base de ce qu'ils nous ont déclaré, on va mener des tests. On ne mène pas des tests sur tout, on mène des tests sur ce qui a un lien avec les comptes du CPAS.

1ère chose, on se dit : tiens en 2020, on avait émis des réserves. Qu'avez-vous fait pour supprimer les réserves ? Vous voyez que le 1er point cotisation ONSS, le point est solutionné. Les comptes 2021 intègrent des corrections à concurrence de quasi 370.000€ de cotisations ONSS.

Le lien entre les subsides d'investissement et immobilisés est toujours en traitement. Donc le réviseur ne va pas vous donner le bulletin le meilleur, il va dire oui, c'est mieux mais peut mieux faire. On revient toujours sur ces règles d'amortissement, pas de problème, certaines paraissent désuètes au niveau économique. Beaucoup de secteurs publics appliquent encore ces notions de 50 ans.

Les récupérations auprès de pouvoirs subsidiants, il y a une amélioration mais le travail n'est pas fini, donc vous voyez la 2ème réserve qui pointe à l'horizon.

Est-ce qu'il y a des nouvelles réserves dans le bulletin 2021 par rapport à 2020 ? Non, donc les réserves étaient déjà existantes en 2020 et sont reprises en 2021 avec un degré moindre.

Les litiges en cours, vous savez qu'il y a des éléments qui sont pendants et donc feront l'objet de confirmation externe bien évidemment pour savoir s'il faut traduire quelque chose dans la comptabilité.

Quelque chose d'assez intéressant, c'est qu'une réconciliation de l'aide sociale a pu être réalisée au cours de l'exercice 2021, le lien entre dépenses et recettes.

Vous voyez les tests de procédure uniquement le contrat interne jugé pertinent pour la reddition des comptes, le reste pour nous c'est moins important.

Quels sont les cycles qui ont été audités en procédure ? Tout d'abord, les achats, 46 mandats ont été pris et la technique utilisée c'est le sondage aléatoire. Que ce soit un petit, un gros ou moyen mandat, la chance qu'il tombe dans le pipeline est la même.

Un test de cheminement a été réalisé pour 5 de ces 46 mandats, cheminement ça veut dire du bon de commande jusqu'au paiement : pas d'anomalie particulière. Les mandats, aucune anomalie n'a été relevée dans ce cadre.

Le caractère éthique, et ça je pense qu'il faut laisser la possibilité du choix de test de caractère éthique et ces techniques-là sont des contrôles imprévisibles. Ça va peut-être porter sur une petite somme ou sur une écriture comptable et on gratte.

Et sur les dépenses à caractère éthique qui ont été réalisées pour l'exercice 2021, nous n'avions pas de remarque non plus.

Sur les mises en concurrence, une petite anomalie a été relevée dans le cadre d'un marché de location. La somme n'était pas significative.

Beaucoup plus important est le cycle du personnel. 40 membres du personnel ont de nouveau été testés. Et quand je dis tester, c'est un test de cheminement. Donc de l'entrée de votre travailleur jusqu'au paiement du travailleur. Est-ce que le barème est appliqué ? Est-ce que le subside suit son cours ? etc. C'est un test à mener de façon systématique. Est-ce qu'on sait tout faire en une année ? Non, on vous dit voilà au cours des 3 ans, 25 % de votre masse salariale a été auditée.

Le cycle des ventes. Vous allez me dire, vous ne faites pas de test de procédure, mais non, parce qu'on a d'autres techniques qui sont des techniques de validation de comptes qui sont beaucoup plus opérantes. Par exemple, les maisons de repos, nous confirmons auprès de mutuelles. Vous avez mis en place cette année, je tiens à féliciter l'équipe du DF, les rejets de mutuelles de façon complémentaire exhaustive.

On fait un test sur les présences fois les prix pratiqués et donc tout cela donne sens aux chiffres qui arrivent en bout de course en matière de maisons de repos.

Pour les crèches, même chose, croisement avec votre logiciel facturation Bambino et les subsidiations ONE, les maisons d'accueil AVIQ, idem on obtient toutes les données de l'AVIQ pour les comparer. Cuisine centrale, un test entre le nombre de repas et les prix pratiqués. Idem pour les loyers etc.

On ne va pas en un test de cheminement. Est-ce que ça a un sens ? Non par forcément, moi ce qui fait sens dans les maisons de repos, c'est comme je vous l'ai dit, aller voir ce que vous avez perçu des mutuelles, pourquoi il y a des rejets, est-ce que le rejet on peut le réintroduire positivement ou est-ce que ça devient une perte définitive ?

Pour le cycle d'hiver, c'est le cycle sur la subside de l'aide sociale. Là je vous ai dit que nous étions parvenus à faire une réconciliation entre les dépenses ex-sociales et la partie subsidiable de l'aide sociale et la réconciliation sur 23,5 millions d'euros c'est un écart de 18.000 euros.

Il y avait moyen de chercher pour arriver peut-être à zéro mais à un certain moment vous perdez plus de temps à chercher que de se dire, on n'est même pas au dixième du millième d'écart.

Sur les aspects légaux, le CPAS joue la transparence et nous a permis l'accès à une plateforme recensant les procès-verbaux des conseils de l'action sociale. Ça sert à quoi ça ? Ca nous permet de se dire, est-ce que le CPAS décide certaines choses qui ont des implications budgétaires et financières qui devraient être traduites dans le compte ?

Vous voyez que dans le planning le début janvier est la période où on confirme nos soldes auprès des mutuelles, des banques et du précompte, l'ONSS, avocats, APE. Le FOREM aussi a été mis à contribution. En février, première actualisation du RIS sur base des premières balances qui sortent et c'est là qu'on a une possibilité de changement avec l'équipe du DF avant les comptes définitifs. Car quand les comptes définitifs nous sont présentés, votre comptabilité budgétaire fait qu'elle est irréversible. Donc s'il y a une erreur, c'est une réserve.

Vous voyez qu'on vous a annoncé, qu'il n'y a plus de réserve en plus que celles mentionnées en 2020.

Le bulletin est toujours aussi standardisé comme les années précédentes, c'est un bulletin qui rappelle ce que sont les normes ISA donc opinion avec réserves, sur base du règlement général de la comptabilité communale applicable au CPAS.

La réserve porte sur les deux mêmes points, qui figuraient à l'exercice précédent. On vous rappelle qu'on a fait notre contrôle selon les normes ISA et alors point important, nous avons obtenu de l'administration du CPAS et des préposés parce qu'on ne se contente pas d'aller voir le directeur financier, ce qui est intéressant dans un audit, c'est d'aller faire le tour des services et d'obtenir des explications. Vous voyez qu'on a eu un bon retour en matière d'explications et d'informations à l'intérieur du CPAS.

Autre point, il y a toujours des litiges en cours, l'issue juridique n'est pas encore connue et donc il pourrait y avoir des impacts à l'intérieur du CPAS.

On vous invite à suivre d'année en année le hors bilan, ce sont des droits et engagements en particulier en matière sociale, congés de maladie, fin de carrières, etc.

On rappelle, qui est responsable de quoi. C'est l'administration du CPAS qui est responsable de l'établissement des comptes, et le réviseur de nouveau, il met son parapluie et dit, est-ce que j'ai une responsabilité absolue ? Non, l'objectif est d'obtenir une assurance raisonnable. Que les comptes pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives.

Le raisonnable veut dire quoi ? 95 %. Voilà ce que j'enseigne aux étudiants à l'université.

Le risque d'audit ne doit pas dépasser 5 %. Petite confiance.

Pourquoi pas absolue, parce qu'on travaille par sondage, les milliers de pièces que vous avez, tout n'est pas auditable bien évidemment, il faut cerner ce qui est significatif de ce qui ne l'est moins. On apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues par le CPAS mais sur lequel ils n'ont pas grand-chose à dire, c'est téléguidé dans la comptabilité budgétaire.

Et je terminerai par ceci : en 2019 abstention sur le compte de résultat avec 5-6 réserves.

En 2020, 3 réserves. Et 2021, 2 réserves. Je ne peux vous inviter qu'à hiérarchiser ces réserves.

Le contrôle sur le passé qui a plus d'implication budgétaire devrait être la priorité. Le contrôle sur les subsides à l'investissement et le lien avec les investissements, on peut vivre avec une réserve de ce genre-là."

Monsieur **Quentin ERVYN** intervient ensuite :

"Chaque année, je sollicite le directeur financier par rapport à la question de recettes en exercice antérieures inscrites au compte."

Monsieur le Directeur financier **Sébastien DIEU** répond en ces termes :

"La difficulté pour Monsieur ROUSSEAU de répondre à ce genre de question c'est que dans la comptabilité générale, il n'y a pas de distinction entre l'exercice propre à l'exercice antérieur ni de distinction entre la partie ordinaire et extraordinaire. Donc ce n'est pas par le biais du contrôle qu'on pourrait vous donner ce genre de réponse."

Monsieur **ROUSSEAU** :

"Je me permets quand même de compléter ce que Monsieur DIEU vient de dire. N'oubliez pas que vous avez une réserve sur des créances et dettes antérieures. Et effectivement, les balances c'est quelque chose où on voit des soldes mélangés d'exercice en exercice mais on sait quand même retrouver indirectement des soldes antérieurs à certaines dates. Il suffit de poursuivre l'analyse. Vous voyez que par rapport aux exercices antérieurs, on avait mis des réserves et ça concernait les exercices antérieurs. Bien sûr que si vous corrigez en 2021, vous allez avoir une recette de l'exercice antérieur qui va être matérialisée en comptabilité. Le chemin n'est pas terminé et c'est pour ça que je permettais de dire, on va le hiérarchiser sur cette partie exercice antérieur. De là à vous dire, le montant exact des créances des exercices antérieurs, je peux faire un petit test intérim et revenir avec un chiffre beaucoup plus précis."

Le conseil conjoint Ville - Centre public d'action sociale prend la délibération suivante :

Vu la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres publics d'action sociale;

Vu la loi du 29 juillet 1991 relative à la motivation formelle des actes administratifs;

Vu la décision du Bureau permanent du 9 novembre 2018 relative au lancement d'un marché public pour la désignation d'un réviseur d'entreprise - commissaire aux comptes;

Vu la décision du Bureau permanent du 1er mars 2019 relative à la désignation d'un réviseur d'entreprise certificateur des comptes;

Vu la décision du Conseil de l'action sociale du 18 mai 2022 d'arrêter les comptes ordinaire et extraordinaire du Centre public d'action sociale de l'exercice 2021;

Considérant la transmission des documents du compte au cabinet Joiris, Rousseaux & co, Réviseurs d'entreprises associés SC SPRL;

Considérant le dossier de certification des comptes contenant:

- le rapport du commissaire certificateur au conseil communal de la Ville de Tournai sur le Centre public d'action sociale de Tournai pour l'exercice clos le 31 décembre 2021;
- la note complémentaire au rapport de certification des comptes arrêtés au 31 décembre 2021;
- la management letter;

#### **PREND CONNAISSANCE**

du rapport du réviseur d'entreprises certificateur relatif au compte de l'exercice 2021 (services ordinaire et extraordinaire) et des pièces constituant son dossier, lesquels sont annexés et font partie intégrante de la présente délibération.

### **3. Politique sociale concertée entre le Centre public d'action sociale (CPAS), la Ville et le Relais social urbain. Politique d'insertion socioprofessionnelle. Présentation.**

Madame la Présidente du CPAS, **Laetitia LIENARD**, s'exprime en ces termes :

"Quelques minutes pour excuser notre directrice générale faisant fonction qui aurait vraiment apprécié d'être avec nous mais qui vit actuellement quelques heures difficiles et qui sera absente ce soir et donc on pense bien naturellement à elle ce soir.

Vous dire aussi que dans le cadre de la certification des comptes, le 1er marché qui avait été lancé, l'était pour les années 2019-2020 et 2021. On a relancé un marché cette année début 2022 et on a redésigné une entreprise pour faire les années 2022-2023 et 2024 et comme ça on aura une législature complète de certification des comptes.

Dans le cadre du conseil conjoint Ville et CPAS, on a pour habitude de présenter les statistiques et elles sont importantes et très larges mais on fait le focus sur les points les plus importants de la politique sociale menée au CPAS en collaboration avec d'autres opérateurs notamment ici le Relais social urbain représenté également par Monsieur Quentin ERVYN, son président.

On fait un focus aussi sur le contexte socio-économique, ce sont des statistiques qui proviennent de sources officielles soit c'est STATBEL, soit WALT SAT desquelles sont retirés les chiffres.

Ici les premiers chiffres qui vous sont présentés concernent le contexte socio-économique comparé entre Tournai, le Hainaut mais également la Wallonie. Et on fait un comparatif entre le taux de chômage, la part des 18-64 ans qui bénéficient du RIS et la part des ménages vivant dans un logement public.

La part des ménages qui sont dans un logement public c'est ce qui se trouve en vert et selon les indicateurs repris chez STATBEL, quand ils entendent par logement public ce sont les gens qui se trouvent dans un logement qui appartient à une société de logement de service public. Ici vous avez une part de 6,62 % à Tournai, 7,65 % dans le Hainaut et 6,09 % en Wallonie.

Plus particulièrement pour la part des bénéficiaires du revenu d'intégration sociale, vous voyez qu'on est un peu au-delà de la moyenne en Hainaut et de la moyenne wallonne alors que les chiffres sur Tournai ont tendance, et vous le verrez dans les slides suivants, à baisser par rapport à 2019.

Par contre par rapport au taux de chômage vous voyez que le pourcentage tournaisien est un peu en-deçà de la moyenne en Hainaut et un peu au-delà de la moyenne wallonne.

Au niveau des services obligatoires, on le rappelle à chaque conseil conjoint, il y a deux services obligatoires au CPAS, c'est le service social de 1ère ligne et le service insertion socioprofessionnelle pour lesquels on va reprendre les chiffres dans le cadre de cette présentation.

Les services non obligatoires, ce sont les maisons de repos, les services d'accueil et d'hébergement et de l'enfance.

Simplement ici un petit focus sur les maisons de repos puisque c'est une question qui nous revient assez régulièrement notamment au sein des instances wallonnes. On nous demande encore, tiens après le Covid est-ce que vous avez encore des gens qui veulent venir en maison de repos parce que c'est vrai que dans d'autres secteurs, on n'ose plus vraiment entrer dans une maison de repos. Chez nous, elles sont remplies tant au Moulin à Cailloux, qu'à l'Ombre du Temps qu'à Benjamin Grugeon.

Au niveau des maisons d'accueil, la maison d'accueil La Consoude a accueilli 34 personnes entre le 1er janvier 2022 et le 30 septembre 2022. On est toujours à 36 résidents au home Valère Delcroix et on accueille 14 personnes aux Oliviers.

Le centre de scolarité accueille toujours 15 à 25 enfants par jour. On a toujours 42 places agréées pour la crèche du Clair Matin et on a un taux d'occupation de 15,3 pour le service résidentiel général des Carliers.

Une photographie budgétaire. On a fait ici le focus sur les plus grandes dépenses du CPAS. Vous avez ici au niveau des dépenses à l'ordinaire, la dépense la plus importante est celle du personnel, 45 % de notre budget général. Ensuite vous avez 9 % pour le fonctionnement, des dépenses de transfert pour 43 %. Les dépenses de transfert les plus importantes sont les RIS, ainsi que les aides sociales complémentaires. Et enfin 3 % pour les dépenses de dette ce qui est vraiment très peu.

Au niveau des dépenses de transfert, on les a déclinées également. Vous avez la part la plus importante c'est 73 %, ce sont les RIS et en deuxième position vous avez les aides sociales complémentaires qui représentent 12 % de nos dépenses de transfert. Dans les aides sociales complémentaires vous pouvez avoir des aides parapharmaceutiques, des aides pharmaceutiques, des aides au logement, des aides pour le paiement des repas scolaires, c'est assez vaste. Des dépenses également pour la réinsertion socioprofessionnelle et plus particulièrement ici pour la remise à l'emploi au travers des articles 60. Et le fonds énergie qui fait partie également des dépenses les plus importantes du CPAS mais au regard des RIS et des aides sociales complémentaire est relativement restreint à l'heure actuelle en tout cas.

Au niveau de la moyenne annuelle des bénéficiaires du RIS, on voit une courbe ascendante entre 2010 et 2019 passant de 1.004 bénéficiaires à 1.917 bénéficiaires du RIS, avec une courbe descendante à partir de 2019 pour atteindre aujourd'hui 1.664 bénéficiaires du RIS. Quelles sont les raisons qui peuvent expliquer cette diminution ? Soit parce qu'on a des personnes qui quittent un article 60 et qui ont trouvé un emploi, ou alors des personnes ont trouvé un emploi, ou il y a des personnes qui disparaissent des radars.

Au niveau des demandes d'aides sociales complémentaires par secteur, le secteur de la santé, de l'éducation, du logement. Simplement je vais vous citer ici le chiffre de 5.444 aides en 2020. Ça a augmenté un peu en 2021 parce que nous avons eu les enveloppes Covid, donc l'enveloppe Covid générale du fédéral de 1,2 million et les aides alimentaires qui sont venues également de la Région. En 2022, ça augmente également pour atteindre au 1er septembre à 3.889 aides sociales complémentaires.

Au niveau de l'insertion socioprofessionnelle, là aussi on a différents partenariats. Le CPAS accueille des personnes en réinsertion au sein de ses différents services. La Ville fait également partie de la tête des partenaires qui accueillent des articles 60, la Ville en a accueilli 59 annuellement en 2021. On augmente d'année en année.

Il y a d'autres CPAS qui commencent à remettre à l'emploi leurs propres articles 60, c'est ça qu'on en moins chez nous maintenant, les ASBL, les intercommunales, là on travaille avec IDETA, avec également avec le CHWAPI où on travaille avec eux dans le cadre de la réinsertion, et les initiatives reconnues comme économie sociale, comme la Ressourcerie, le Carré, la banque alimentaire qui accueillent des personnes en réinsertion et on était à 188 en 2021, et au 30 septembre 2022 on est à 176.

Au niveau des demandes de suivi en 2022 pour le service d'insertion, on a 103 personnes qui ont bénéficié d'un plan professionnel, 60 personnes qui sont dans un processus de réinsertion, 38 dans le cadre d'une recherche d'emploi et 5 qui ont perdu leur droit au RIS par manque de collaboration, 24 personnes qui ont bénéficié d'un module d'accompagnement vers un emploi organisé avec un partenaire privé, ça se traduit dans le cadre d'un marché public, 12 personnes qui ont suivi le module d'apprentissage au permis théorique, 21 personnes qui ont pu bénéficier du Passeportdrive mis en place par le Gouvernement wallon mais de manière limitée malheureusement et 46 personnes étrangères qui sont soutenues dans leur parcours d'orientation. Et près de 90 personnes article 60 ont suivi un module de fin de contrat pour les aider dans leurs démarches de recherche d'emploi.

Nos partenaires, on travaille avec l'IFAPME, le FOREM, le CHWAPI, la MirEWapi, IDETA, ce qui est important ici de souligner, c'est qu'on a de nombreux partenaires et la volonté c'est de développer les partenariats avec ces différents acteurs locaux et on a pu engager tout récemment un capteur d'emploi qui sera chargé de travailler en collaboration avec le service de réinsertion socioprofessionnelle, de démarcher d'autres opérateurs pour la remise à l'emploi.



Je vais vite car mon temps est compté mais je dois également vous faire part des projets, des défis et des espoirs pour le CPAS de Tournai. Je vais le compter comme un espoir, celui peut-être d'être un jour refinancé soit par le Fédéral soit par le Régional, je resterai encore un peu sur ma faim cette année mais on y croit encore.

Dans les défis c'est d'augmenter la mise à l'emploi avec le capteur emploi. C'est d'accompagner le service social dans sa mutation pour un meilleur accueil de l'utilisateur et un meilleur fonctionnement. C'est de mener à bien aussi le projet de construction des MR-MRS du Moulin à Cailloux. C'est poursuivre, et j'en ai parlé à l'instant, on a relancé le marché dans le cadre de la certification des comptes, c'est poursuivre la gestion dynamique des finances du CPAS et enfin je l'espère qu'on aura une bonne nouvelle du côté des subsides pour poursuivre la rénovation des maisons d'accueil.

Je pourrais encore tenir pendant des heures mais voilà en tout cas les politiques prioritaires qui sont les nôtres."

Le conseil conjoint Ville - Centre public d'action sociale prend la délibération suivante :

Vu la loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale, et plus particulièrement son article 26 bis, modifié par le décret du 19 juillet 2018;

Vu le Code de la démocratie locale et de la décentralisation, et plus particulièrement son article L1122-11, modifié par le décret du 19 juillet 2018;

Vu le décret du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans la loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale;

Vu le décret du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation;

Vu la déclaration de politique communale approuvée par le conseil communal le 17 décembre 2018;

Vu le programme stratégique transversal adopté par le collège communal le 13 septembre 2019;

Vu la déclaration de politique sociale approuvée le 4 mars 2019 par le conseil de l'action sociale;

Vu le programme stratégique transversal adopté par le conseil de l'action sociale le 2 octobre 2019;

#### **PREND CONNAISSANCE:**

#### **1. Rapport sur la politique sociale concertée entre le Centre public d'action sociale (CPAS), la Ville et le Relais social urbain dont les termes suivent :**

Pour rappel, lors du conseil conjoint de décembre 2015, il a été convenu que, chaque année, un dossier sur la situation du niveau et des conditions de vie de nos concitoyens serait présenté au conseil conjoint Ville-CPAS.

Ces données statistiques liées à notre territoire sont mises en perspective avec les données à l'échelle wallonne, provinciale et de l'arrondissement.

Afin de permettre à chacun de disposer de données comparables d'année en année, vous trouverez ci-dessous les données statistiques de notre territoire réactualisées (en fonction des dernières données de l'IWEPS disponibles) et en annexe les tableaux reprenant l'évolution annuelle de différents indicateurs.

Afin de «mesurer» le niveau de vie et les conditions de vie, l'Institut Wallon de l'Evaluation, de la Prospective et de la Statistique (IWEPS) utilise 9 indicateurs. Les indicateurs sont les suivants:

- Indicateur 1 : le revenu médian net imposable par déclaration;
- Indicateur 2 : part des moins de 18 ans vivant dans un ménage sans revenus d'un travail;
- Indicateur 3 : part des plus de 65 ans bénéficiaires de la garantie de revenus aux personnes âgées (GRAPA) ou du revenu garanti (RG);
- Indicateur 4 : montant moyen des crédits en cours de l'année par personne majeure;
- Indicateur 5 : part des majeurs ayant été admis à la procédure en règlement collectif de dettes;
- Indicateur 6 : coefficient interquartile des revenus nets imposables par déclaration;
- Indicateur 7 : part des 18 – 64 ans bénéficiaires du revenu d'intégration sociale (RIS);
- Indicateur 8 : nombre moyen de crédits par personne majeure;
- Indicateur 9 : nombre de crédits hypothécaires sociaux octroyés au cours de l'année.

Dans l'hypothèse où vous souhaitez une définition de chacun de ces indicateurs, nous vous invitons à consulter le site de l'IWEPS (<http://walstat.iweps.be/carto/cartographie.php>).

En outre, comme les années précédentes, afin de compléter ces données, nous y avons ajouté quelques chiffres dans les domaines de la santé, du logement, de l'emploi et de l'éducation. Ces thèmes, nous les avons retenus de commun accord avec la Ville, le CPAS et le Relais social urbain, considérant qu'il s'agit des domaines «piliers» de l'épanouissement et de l'intégration des citoyens.

Comme indiqué supra, afin de compléter ces données et en regard des domaines retenus, quelques indicateurs vous sont présentés: santé, logement, emploi et éducation.

	Indicateur 1 (2019)	Indicateur 2 (2019)	Indicateur 3 (2021)	Indicateur 4 (2021)	Indicateur 5 (2021)	Indicateur 6 (2019)	Indicateur 7 (2021)	Indicateur 8 (2021)	Indicateur 9 (2021)
Wallonie	23.942,00€	12,3 %	5,45%	Non diffusé	1,07%	102	3,41%	Non diffusé	3.509
Province	22.667,00€	15,3 %	5,60%	Non diffusé	1,07%	94	3,89%	Non diffusé	1.551
Arrondissement	23.374,00€	9,9 %	4,33%	Non diffusé	0,92%	96	2,81%	Non diffusé	208
Tournai	23.279,00€	11,9 %	5,04%	6.074,00€	0,93%	102	4,49%	1,2	50

#### Santé (2009-2018)

	Taux de mortalité hommes	Taux de mortalité femmes
Wallonie	1.517/100.000	979/100.000
Province	1.624/100.000	1010/100.000
Arrondissement	1.603/100.000	960/100.000
Tournai	1.610/100.000	951/100.000

#### Logement

	Part des ménages vivant dans un logement public (01/01/2020)*	Nombre de candidatures à un logement social (01/01/2022)	Nombre de logements loués via une AIS (2020)
Wallonie	6,09%	39.992	7.547
Province	7,65%	15.724	2.987
Arrondissement	7,07%	2.639	523
Tournai	6,62%	1.061	188

\*Non actualisé

#### Marché du travail

	Nombre de demandeurs d'emploi inoccupés (2021)	Taux de chômage (2021)
Wallonie	201.426	12,60%
Province	81.945	14,30%
Arrondissement	10.528	10,80%
Tournai	3.798	12,70%

### **Centre public d'action sociale**

**Le CPAS est le bras social de la commune** dont la mission fondamentale prévoit, en son article 1, que " *toute personne a droit à l'aide sociale. Celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine. Il est créé des centres publics d'action sociale qui ont pour mission d'assurer cette aide.* ".

Ce principe fondamental est à la base des missions des CPAS. Il est, d'ailleurs, l'un de nos principes constitutionnels (article 23 de la Constitution).

Ces missions légales sont : le droit à l'intégration sociale, l'information et l'accompagnement administratif, la guidance psychosociale, l'information au public, l'affiliation à un organisme assureur, la garde des biens confiés, la protection des mineurs, la mise en œuvre d'une politique d'accès à l'énergie pour les personnes précaires.

Outre le service social (chargé notamment de l'octroi du RIS et des aides sociales diverses relatives notamment aux besoins primaires), les CPAS ont également la possibilité de créer et de développer tous services à caractère social qu'ils jugent nécessaires.

A Tournai, ces services sont :

- **Maisons de repos** pour personnes âgées : 347 lits;
- Service "**Energie**" : 675 en 2019, 459 en 2020, 616 en 2021 et 500 du 01/01 au 28/09/22;
- Service "**Logement**" : 238 logements occupés appartenant au CPAS;
- Service "**Insertion socioprofessionnelle**" : 188 mises à l'emploi au 30/09/22 (176 articles 60§7 et 12 SINE);
- **Centre de scolarité et loisirs** : 15 à 25 enfants/ jour;
- **Crèche** : 51 dossiers d'enfants inscrits au 15/08/22;
- **Maison d'enfants** : taux d'occupation moyen 15.33 enfants/mois;
- **Maison d'accueil "Les Oliviers"** : entre le 01/01 et le 30/09/22, 14 personnes hébergées, soit 1.597 nuitées;
- **Maison d'accueil pour femmes victimes de violences "La Consoude"** : entre le 01/01 et le 30/09/22, 34 personnes hébergées (10 femmes victimes de violences et 19 enfants), 3.123 nuitées, 19 nuitées d'urgence.

Concernant le service social :

Moyenne annuelle des bénéficiaires du RIS :

Année	Nombre de bénéficiaires RIS
2010	1004
2011	1060
2012	1140
2013	1216
2014	1312
2015	1484
2016	1606
2017	1826
2018	1902
2019	1917
2020	1902
2021	1790
2022	1664

La moyenne annuelle des bénéficiaires du RIS, pour la période du 01/01 au 28/09/22 est de 1.664.

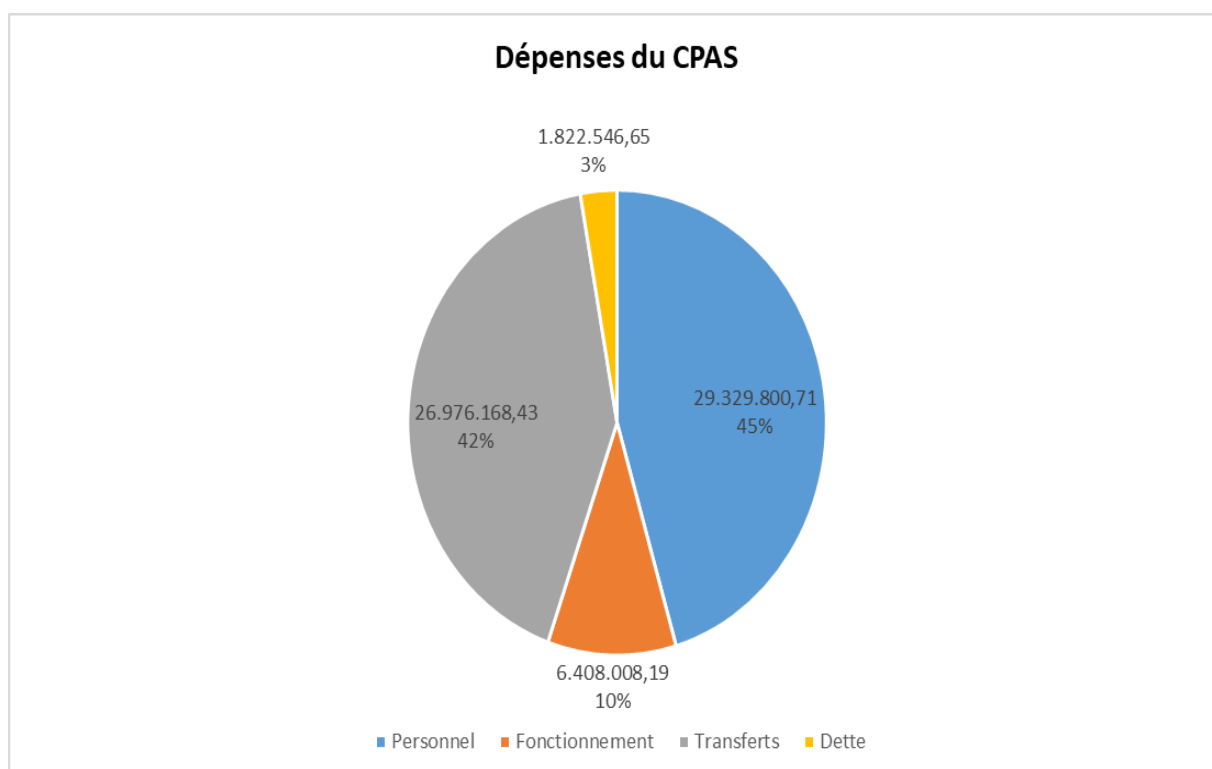
Les RIS octroyés, à la date du 31 août 2022, se répartissent entre 906 isolés, 532 cohabitants et 549 familles soit un total de 1.987.

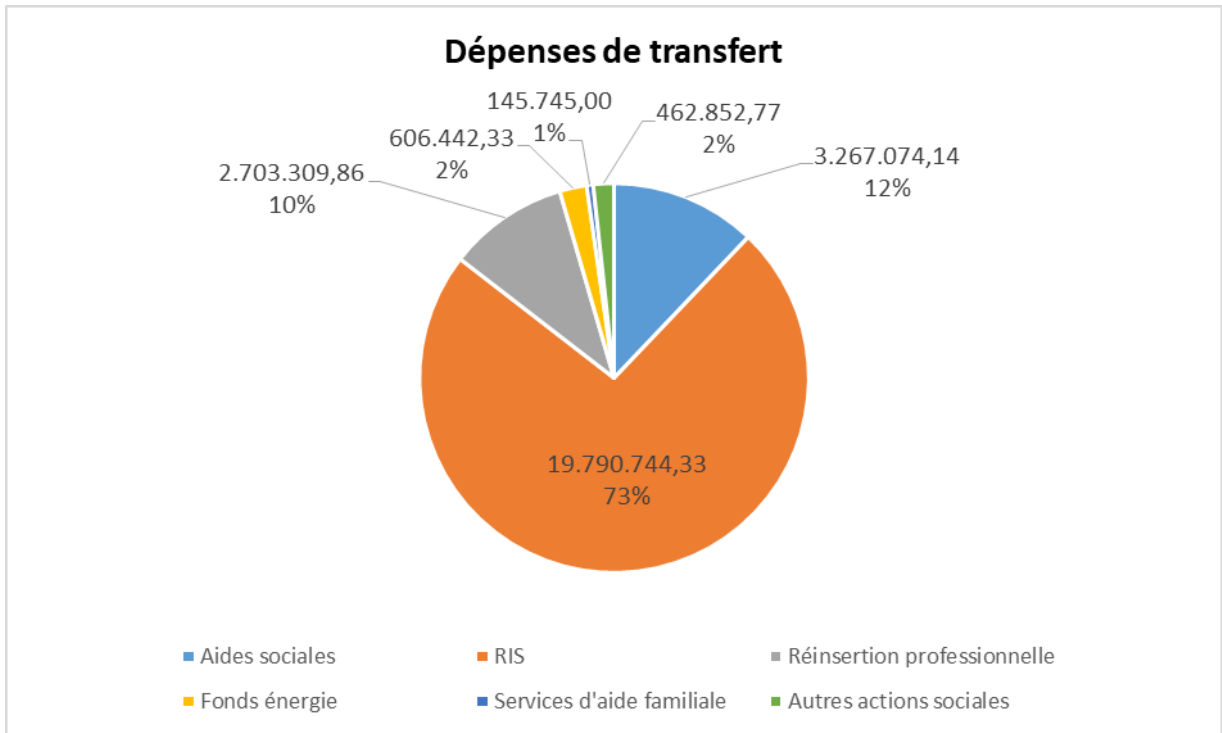
En outre, il y a lieu de noter également les différentes aides sociales octroyées. Vous trouverez dans le tableau ci-dessous les secteurs les plus significatifs pour lesquels une demande d'aide a été introduite entre 2012 et le 1er septembre 2022 :

Année	Santé	%	Education	%	Logement	%	TOTAL OCTROI
2012	1241	18,98 %	738	11,29 %	798	12,21 %	6.536
2013	1229	18,28 %	812	12,08 %	870	12,94 %	6.723
2014	1227	19,21 %	843	13,20 %	837	13,11 %	6.386
2015	1097	18,58 %	831	14,07 %	943	15,97 %	5.905
2016	1053	16,47 %	832	13,01 %	1253	19,60 %	6.394
2017	1129	17,80 %	903	14,24 %	1280	20,17 %	6.343
2018	1232	18,03 %	1043	15,27 %	1311	19,19 %	6.830
2019	1118	18,17 %	953	15,48 %	1101	17,89 %	6.154
2020	954	17,52%	633	11,63%	1089	20,00 %	5.444
2021	876	11,04 %	359	4,53 %	931	11,74 %	7.932
2022	610	15,69 %	257	6,61 %	572	14,71 %	3.889 (au 01/09)

- Santé : cotisations mutuelle - frais médicaux - frais paramédicaux - frais pharmaceutiques
- Éducation : repas scolaires - frais scolaires - projets socioculturels - mesures spécifiques enfants défavorisés
- Logement : frais d'hébergement - loyers autres et CPAS - garantie bancaire - cautions - adresse référence.

D'un point de vue budgétaire, les dépenses du CPAS s'élevaient à **64.536.523,98 €**, décomposées comme suit :





### **Service cohésion sociale**

**Maisons de quartier** : lieu d'accueil et d'écoute proposant un espace de construction de la solidarité, d'esprit critique, d'échange, en développant le pouvoir d'agir des citoyens. Trois implantations : Templeuve, Gaurain et la cité du Maroc. Actions : divers projets collectifs ont été menés avec un public enfant, ado, adulte, isolé : soutien scolaire pour les enfants et les ados, ateliers musique, activités culturelles diverses, ateliers sportifs, ateliers graphes, organisation de donnerie, permanences sociales, animations en partenariat (Infor Jeunes, Planning Familial, Maisons de jeunes, Maisons médicales, etc.). L'opération « Eté solidaire, je suis partenaire » a comme les fois précédentes eu le bénéfice de responsabiliser davantage les jeunes vis-à-vis de leur environnement/de leur communauté ainsi que d'améliorer leur image aux yeux des adultes du village.

Chaque maison de quartier a été dotée d'ordinateurs à destination du public. Ces installations ont permis d'élargir le travail déjà réalisé pour le soutien scolaire à destination des enfants et des adolescents en leur offrant plus d'autonomie. Les ordinateurs facilitent également le travail en permanences pour les démarches administratives, aides à la réalisation de CV et lettres de motivation, etc.

**Prévention des violences intrafamiliales** : travail de terrain avec les familles confrontées au phénomène de violence intrafamiliale, et présence éducative au sein des lieux de rencontres parents-enfants de Tournai. Actions : orientation des familles vulnérables, création de lien parent-enfant, travail en réseau.

### **Service prévention citoyenne**

**Travail de rue** : prévention de l'exclusion sociale à travers les axes du logement, des assuétudes, de la santé mentale. Il propose une orientation pour toute difficulté : sociale, juridique, de consommation, relationnelle ou familiale, médicale, alimentaire... Il est également disponible pour un accompagnement vers les services adéquats. Les éducateurs de rue organisent des permanences dans les lundis, mardis, jeudis et vendredis de 9h30 à 11h30.

**Prévention de la violence en milieu scolaire** : organisation d'animations et d'interventions sur la gestion positive des conflits et le bien vivre ensemble dans les écoles, d'évènements de sensibilisation, ainsi que le pilotage d'un groupe de travail « atelier prévention des violences en milieu scolaire ».

Médiation de proximité : prévention des nuisances sociales et retissage des liens sociaux, intergénérationnels et interculturels. Elle offre la possibilité de gérer les conflits de manière volontaire. Par rapport aux autres modes de résolution de conflit (police, justice, autres types d'arbitres), la médiation s'opère sur un mode « gagnant-gagnant », elle évite l'escalade et rend les protagonistes acteurs de la résolution de leur conflit et les responsabilise. La médiation a pour objectif de rétablir la relation entre les personnes, à mieux communiquer et se présente dès lors comme un outil favorisant l'ouverture à l'autre en vue d'un mieux vivre ensemble.

### **CHIFFRES CLÉS**

#### **Service cohésion sociale :**

##### Maisons de quartier :

- 8 éducateurs
- L'ensemble des actions menées en maisons de quartier a rassemblé 463 participants (de 5 à 77 ans)

##### Prévention des violences intrafamiliales :

- 2 éducatrices
- 42 familles accompagnées

#### **Service prévention citoyenne :**

##### Travail de rue :

- 3 éducateurs, une assistante sociale et une responsable pour la gestion des groupes de travail liés au service de rue (CP du RSUT, APUD, réunion clinique de rue,...);
- 8.706 interventions (travail d'écoute, d'information, de création de lien);
- 76 accompagnements physiques;
- 3.259 écoute de rue
- 144 bénéficiaires pris en charge en termes de réduction des risques;
- 490 distributions de matériel en rue, 375 en permanence;
- 567 personnes rencontrées (142 femmes, 425 hommes).

##### Prévention des violences en milieu scolaire :

- 3 éducateurs à mi-temps;
- Animations de la 1ère à la 6ème primaire dans les écoles communales.

##### Médiation de proximité :

- 3 médiateurs (dont 2 temps plein);
- Nombre de dossiers traités : 181;
- Pour la majorité des dossiers, la nature des conflits rencontrés concerne d'une part les conflits de voisinage, d'autre part les conflits intrafamiliaux;
- Augmentation des médiations collectives au sein de quartiers de l'entité;
- Envois des dossiers : 44 de la zone de police, 13 logis tournoisien, 23 ville (cabinet, rue, PCS,...), 1 CPAS.

#### **Le relais social urbain**

Durant 7 ans, le R.S.U.T. a été directement opérateur, dans le cadre du plan grand froid (PGF), d'une structure provisoire d'accueil de nuit. Pour rappel, ce dispositif était mis en œuvre chaque année entre novembre et fin mars.

L'abri de nuit pérenne (20 lits en 2021) a ouvert ses portes à Tournai en 2017 et est géré par l'asbl Auxiliis en collaboration avec le RSUT.

L'accueil de jour Braséro a, quant à lui, été repris par le Service de santé mentale du Tournaisien. Au niveau de ses modalités de fonctionnement, Braséro propose un lieu où tous peuvent à la fois se poser, se réchauffer, être écoutés. C'est un lieu convivial, de socialisation qui permet de créer ou de recréer du lien social, un lieu où trouver des informations, se mettre en contact avec des professionnels de différents services.

##### Abri de nuit :

- statistiques annuelles : durant l'année 2021, 5.136 nuitées (4.539 nuitées hommes, 597 nuitées femmes) pour 214 hommes différents et 44 femmes différentes;
- statistiques PGF 2021-2022 : 2.167 nuitées.

Accueil de jour :

- Statistiques annuelles : durant l'année 2021, 321 jours d'ouverture, 5.393 accueils différents pour un total de 324 personnes différentes (127 nouvelles); moyenne d'âge : 39 ans ; 81% d'hommes et 19% de femmes)
- Statistiques PGF 2020-2021: moyenne des personnes accueillies en augmentation : 22 personnes par jour (19 en 2020)

**2. Rapport sur la politique d'insertion socioprofessionnelle (du 01/01 au 30.09.2021) :****Nombre de nouvelles demandes reçues**

Depuis le début de l'année, nous avons reçu plus de 220 nouvelles demandes de suivis. Celles-ci émanent principalement des travailleurs sociaux de première ligne.

Après désignation d'un travailleur social « insertion référent », les personnes sont convoquées : plus aucune permanence assurée, ce qui permet un accueil plus structuré (gestion du flux et de l'occupation des bureaux de permanence) et de meilleure qualité.

Une anamnèse est réalisée afin de déterminer l'orientation la plus adéquate : formation, reprise des études, activation sociale, recherche emploi, ...en collaboration avec l'assistant(e) social(e) de première ligne.

Un certain pourcentage d'absentéisme aux rendez-vous est enregistré ce qui nécessite une remobilisation du public et un travail de suivi plus long.

**Bilan professionnel**

Pour les personnes chez qui la mise à l'emploi est envisagée, un bilan professionnel est réalisé par la psychologue du service. A ce jour, **103** bilans professionnels ont pu être établis et les orientations sont les suivantes :

Engagés en article 60§7	40
En attente d'engagement dans le cadre de l'article 60§7 (CV envoyé)	4
En module d'accompagnement vers l'emploi ou vont en commencer un prochainement (ou viennent d'en suivre un)	16
Engagés en article 60§7 mais non-prolongé/fin de contrat	2
CV envoyé pour poste article 60§7 mais emploi pas concrétisé (tentative de suicide avant de signer le contrat = 1, non-présentation à l'entretien = 2)	3
Toujours en recherche d'emploi avec des problématiques cumulées	38
<b>Total</b>	<b>103</b>

Les problématiques identifiées à la recherche d'emploi sont :

<b>Problématique</b>	<b>Explications</b>
Disponibilité/garde d'enfants	Pas de structure de garde pour parent célibataire qui doit travailler le week-end ou horaire pas compatible avec les garderies scolaires
Logement	SDF
Mobilité	Permis de conduire requis dans la demande d'article 60§7 ou difficulté à prendre les transports en commun
Justice	Extrait casier non vierge, requis pour certaines offres
Santé	Problèmes de santé mentale Alcoolisme- toxicomane
Connaissance du français	Exigée pour la bonne compréhension des consignes
Manque d'expérience professionnelle	Perte de confiance en soi, pas le sens des réalités du monde du travail
Savoir-être	Aggressivité, hygiène

### **Module accompagnement vers l'emploi**

Comme chaque année, par groupe de 10 à 12 personnes, un module d'accompagnement vers l'emploi organisé en partenariat avec un partenaire privé (via un marché public) est proposé. Le suivi se veut intensif et personnalisé et est réalisé sur une période de quatre mois. Il a pour objectif la mise à l'emploi.

Suite à une absence de longue durée d'un agent d'insertion, à ce jour seulement trois modules ont été planifiés. Avec l'arrivée d'un nouvel agent, deux autres sont prévus en octobre et novembre 2022.

Sur les 28 personnes convoquées, seulement 24 se sont présentées. Les résultats actuels sont les suivants :

Orientation vers prestations en ALE pour tester la personne, lui permettre de reprendre doucement le marché du travail	4
Orientation vers l'activation sociale	1
Orientation vers une formation ou reprise études	2
Contrat article 60§7	6
Emploi employeur extérieur	1
Suivi toujours en cours	4
Abandon	6

### **Table emploi**

Cet espace situé sur le site de technicité a pour objectif de permettre aux personnes d'obtenir un suivi plus individualisé et une aide dans sa recherche active d'emploi : mise à disposition de PC, affichage des offres de formation, conseils,....

Depuis début mars, les activités ont été stoppées suite à la démission de l'agent en charge de cette mission mais un projet de réorganisation de service est en cours.

### **Module apprentissage du permis de conduire théorique et Passeportdrive**

Cet atelier se déroule dans les nouveaux locaux aménagés à cet effet sur le site de Technicité, quartier Saint-Piat.

L'objectif est l'amélioration de la mobilité du public suivi en vue de sa mise à l'emploi.

En effet, l'obtention d'un permis de conduire est, pour beaucoup d'offres d'emploi, un plus non négligeable.

Ce module est organisé via des animations collectives : groupe de 4 personnes (4 PC à disposition) et avec une moyenne de 10 séances.

Ayant dû en parallèle prendre en charge d'autres fonctions (remplacement d'un formateur absent), l'éducateur, à ce jour, n'a pu en proposer que quatre. Sur les 16 personnes convoquées, quatre ont abandonné.

Depuis quelques années, le Gouvernement wallon a lancé un dispositif « passeportdrive » en vue de subsidier des cours théoriques et/ou pratiques pour un public cible.

Malheureusement, d'année en année, le financement est réduit, ce qui limite le nombre de places et les conditions d'accès sont assez contraignantes.

Pour 2022 et pour le CPAS de Tournai, 21 passeports ont été acceptés. Les personnes devaient s'adresser à l'auto-école désignée mais malgré les essais de remobilisation du service insertion, un taux d'abandon de 45 % est enregistré. Les techniques d'apprentissage ne semblent pas toujours adaptées au profil des bénéficiaires. Le constat est généralisé au niveau des autres partenaires.

### **Module « initiation outil informatique »**

Avec le confinement et les mesures qui ont été prises pour maintenir un lien avec le public, la fracture numérique s'est fait fortement ressentir. Dès lors, le service insertion, via l'espace informatique mis à disposition sur le site de technicité, a mis sur pied un module « initiation module informatique » afin d'aider ponctuellement, les personnes dans leur recherche d'emploi : création d'une adresse mail, savoir se connecter pour suivre une réunion en vision, envoyer son CV en ligne, etc. Ce service devrait continuer de se développer.



### Suivi spécifique de personnes de nationalité étrangère

Afin de mieux répondre aux besoins spécifiques des personnes de nationalité étrangère, une assistante sociale du service est chargée de leur suivi. A ce jour et pour cette année : 46 dossiers.

Les orientations suivantes ont été prises :

Orientation vers cours de français	
• CIEP	6
• Promotion sociale	1
Orientation vers un centre de formation :	
• Prorienta	1
• Femmes actives	1
• Forem	1
• Declic emploi	1
• Mirewapi	1
Orientation vers module d'accompagnement	1
Contrat article 60§7	5
Toujours en suivi	22 dont 4 en procédure de sélection contrat article 60§7
Fin de suivi	6

Depuis début 2021, une collaboration avec la promotion sociale permet d'envoyer plus de public en formation. Deux modules de formation mis sur pied :

- un en février où 10 personnes ont été envoyées mais seulement 4 ont suivi les cours;
- un en septembre avec 6 personnes envoyées.

### Suivi après article 60§7

Dans les trois mois qui suivent leur fin de contrat article 60§7, les personnes sont invitées à suivre un module de fin de contrat afin de les aider dans leurs futures démarches d'emploi : introduction de leur demande d'allocation de chômage, rédaction CV, lettre de motivation, recherches d'emploi, aides à l'emploi, ...

Le Forem est associé à cette action pour assurer la passerelle vers la recherche d'emploi. Très prochainement, la Mission régionale de Wallonie picarde (MIREWAPI) interviendra également pour proposer ses services au public.

A ce jour, presque 90 personnes sont passées par ce module.

### Mesures mises à l'emploi

<b>Article 60§7</b>		
	<b>2021</b>	<b>2022 chiffres arrêtés au 30.09.2022</b>
Au sein du CPAS	91	84
Au sein de la Ville	59	52
Au sein d'une ASBL	20	18
Au sein d'une intercommunale (IDETA)	1	0
Au sein d'un hôpital intérêt public	5	7
Au sein d'une initiative reconnue économie sociale	12	15
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>176</b>

<b>Article 61</b>		
	<b>2021</b>	<b>2022 chiffres arrêtés au 30.09.2022</b>
Entreprise privée commerciale	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SINE</b>		
	<b>2021</b>	<b>2022 chiffres arrêtés au 30.09.2022</b>
Contrats conclus dans le cadre du plan SINE (employeurs : Vitale, Vitalemanne, Eko services, Corelap)	11	12
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>PTP</b>		
	<b>2021</b>	<b>2022 chiffres arrêtés au 30.09.2022</b>
Contrats conclus dans le cadre du plan de transition professionnelle	0	0
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### **Projets récurrents et/ou ponctuels**

Divers projets/actions ont pu être mis sur pied ou sont en cours :

- Fin 2021, une convention a été signée avec la Mirewapi en vue de faciliter la recherche d'emploi du public. Ainsi, un jobcoach de cet organisme est présent chaque jeudi matin afin d'une part, de présenter l'offre de service de la Mirewapi et d'autre part, pour recevoir les assistants sociaux et le public qui souhaiteraient plus d'informations sur leurs actions. Prochainement, la Mirewapi sera associée au module fin de contrat article 60§7;
- Depuis 2021, le service en collaboration avec le service informatique développe un nouveau logiciel informatique « INSERTIO » afin d'une part de permettre à chaque intervenant du CPAS d'avoir une vue d'ensemble sur le suivi réalisé auprès du bénéficiaire mais aussi pour dématérialiser le service et d'autre part, pour à terme pouvoir donner des statistiques et établir des listes par profil;
- Travail de partenariat avec différents CPAS de la région : Mouscron, Comines, Péruwelz, Bernissart et la Ressourcerie en vue de l'introduction d'un projet dans le cadre de la nouvelle programmation FSE;
- Suivi du travail de collaboration avec le Forem afin de compléter/ orienter l'offre de services des deux organismes et favoriser la mise à l'emploi d'un public commun;
- Participation de la responsable du service insertion aux différentes réunions de la Commission d'Insertion Précarité (CIP) initiée par l'UVCW et où s'y retrouvent d'autres CPAS de Wallonie : échanges intéressants, informations à la source,...;
- Participation du service à plusieurs groupes de travail de l'instance bassins de Wallonie picarde;

- Octroi d'un financement exceptionnel via le Gouvernement wallon à destination des CPAS wallons pour l'engagement d'un « capteur emploi » entre le 1er janvier 2022 et le 31 décembre 2024 dans le cadre de la politique d'insertion socioprofessionnelle des CPAS : procédure de recrutement en cours;
- Collaboration avec le projet Y initié par le CIEP qui veut accrocher les jeunes de moins de 25 ans qui ne sont ni en formation, ni à l'emploi, ni à l'école;
- Stand de l'atelier vélos, chantier d'insertion socioprofessionnelle le 24 avril 2022 lors de la Mobility Day;
- Le 7 juin 2022, l'équipe du service insertion a pu visiter et avoir des explications sur le centre de formation Initiative Formation Insertion IFI, rue Jeanne d'Arc à Tournai;
- Idem le 9.06.2022 avec le centre de formation « Graine de cuisine » de Prorienta;
- Idem le 25.06.2022 avec Infor jeunes Tournai;
- Collaboration avec l'IFAPME dans le cadre de ses portes ouvertes du 22 juin 2022;
- Collaboration avec « Bibliothèque sans frontière », organisme qui a pour objectif notamment de réduire les inégalités d'accès à l'information et souhaite qu'un plus grand nombre de population puisse maîtriser le numérique : condition essentielle pour s'informer, apprendre, trouver un emploi, effectuer des démarches administratives et garder le contact avec ses proches. Deux journées de formation gratuite seront suivies par deux agents du service;
- Participation du service au prochain Forum des partenaires de l'Insertion du Centre ADA Croix-Rouge de Tournai le 4 octobre 2022;
- Prochainement, novembre 2022, participation du service à une plateforme organisée par le service public fédéral de Justice : lieu de rencontre entre la population carcérale (condamnés et prévenus) et divers organismes externes travaillant dans le domaine de la réinsertion sociale;
- Prochainement également partenariat Défense-CPAS en vue de susciter des vocations : une visite avec un groupe de bénéficiaires sera programmée en novembre 2022.

#### **4. Synergies entre la Ville et le Centre public d'action sociale. Rapport administratif 2021.**

Monsieur le Directeur général **Paul-Valéry SENELLE** s'exprime en ces termes :

"Comme chaque année, il y a un rapport administratif qui doit être réalisé dans le cadre des synergies Ville et CPAS. Vous commencez à avoir l'habitude de ce rapport.

Très brièvement, je vous rappelle d'où vient l'origine de ce rapport.

Il y a deux décrets en 2018 et un arrêté du Gouvernement en mars 2019, il y a une obligation légale des directeurs généraux, de Madame DEFROYENNES et de moi-même de présenter ici au conseil conjoint un rapport sur les synergies.

Un canevas de rapport est prédéterminé. Ensuite une fois que le rapport est établi, on passe au comité de direction conjoint, au comité concertation Ville CPAS, et ce soir devant vous. Ensuite il y a une approbation définitive par chaque conseil, donc le conseil de l'action sociale et le conseil communal.

Comme vous le savez, on doit vous dresser un tableau de bord des synergies réalisées en cours, plus une programmation des synergies projetées, il y a une matrice de coopération définie, une grille de synthèse et ensuite dans le rapport, vous avez tous les marchés publics qui sont passés par la Ville, le CPAS et bien entendu par ceux que nous faisons conjointement. A Tournai, nous avons pris aussi le pli d'aller plus loin que ce que demandait le Gouvernement wallon, dans les synergies obligatoires, dans ce qu'on doit faire comme rapport, il y a 4 grandes directions qui doivent être examinées.

C'est-à-dire, la direction des ressources humaines, l'informatique, les marchés publics et la maintenance. Et nous, comme on avait déjà entamé des synergies dans d'autres domaines, on vous incluait aussi dans la même présentation, les synergies que nous réalisons en termes de direction générale, direction financière comptable, planification d'urgence, crèche et maintenant on a entamé, aussi avec le service du patrimoine, des synergies et des collaborations.

Qu'est-ce qu'on a fait en 2021 ?

En termes de ressources humaines, on a travaillé sur la planification d'urgence, on a un plan d'intervention psychosocial, et nous avons besoin d'un adjoint au CPAS qui a été désigné pour seconder la personne qui était à l'administration communale (PIPS).

On a des actions bien-être et de santé en commun, on a une procédure commune qui a été entamée dans le cadre du projet pilote de télétravail. En termes d'informatique, on a poursuivi les procédures communes et plus particulièrement il y a une informatisation plus importante pour le moment au CPAS, et on travaille ensemble sur tous les aspects sécurisation informatique que ce soit sécurisation des locaux ou sécurisation en termes d'intrusion.

Quelque-uns d'entre vous en ont fait l'expérience la semaine passée, j'y reviendrai dans les prochains jours pour les personnes concernées.

En termes de marchés publics et là vous le savez et pour ceux qui sont venus à la journée découverte entreprise, vous avez pu visiter les nouveaux bureaux des marchés publics, il y a une synergie complète et tout le monde travaille ensemble au Pont de Maire.

En termes de maintenance, on a poursuivi principalement les travaux au Pont de Maire et on va évidemment poursuivre les collaborations avec le CPAS et je vous en dirai un peu plus dans les synergies qui sont projetées.

Pour les autres directions qui ne sont pas visées directement par les décrets, on a pour la direction générale une collaboration qui se poursuit avec les archivistes des deux institutions. On a, suite à une mise à la pension, engagé un nouvel archiviste à la Ville qui travaille en collaboration avec celui du CPAS.

On a prévu évidemment des événements communs pour le personnel qu'on multiplie entre les deux institutions.

On a un DPO adjoint qui a été repris au CPAS et les deux DPO tant Ville que CPAS se remplacent mutuellement quand il y a des absences qui sont prolongées.

Planification d'urgence et crèche, il n'y a pas d'évolution. Par contre en termes de patrimoine, on a une procédure qui se met en place de déclassement du matériel pour avoir une procédure commune. On a une mise en place d'une gestion de patrimoine notamment dans le cadre de l'immobilier qui se met en place et on a surtout une collaboration qui démarre dans le cadre de la nouvelle réglementation et de la mise à jour de la gestion des baux à ferme. Dans ce cadre-là, c'est le CPAS qui va principalement aider la Ville ce qui est une bonne nouvelle. Ça me fait particulièrement plaisir.

Dans les synergies projetées, bien évidemment dans les ressources humaines, on poursuit et on essaie de plus en plus d'intégrer le personnel des deux institutions ensemble, d'être le plus en binôme dans tous les secteurs où on peut le faire et dans ce cadre-là pour 2023, on étudie un projet de convention qui vous sera présenté dans les institutions en vue de mieux définir les contours de la synergie.

En informatique, on poursuit le travail commun. Là aussi ils travaillent sur le même plateau au Pont de Maire et un des projets pour 2023 c'est d'analyser la possibilité d'une centrale téléphonique commune.

Marchés publics, je l'ai dit, ils sont totalement intégrés, ils ne font plus qu'un.

Dans la division technique et maintenance, on a comme projet de mutualiser le service menuiserie où est installé le tout nouveau matériel CPAS au Pont de Maire, et donc on va travailler ensemble sur ce service-là et bien évidemment ça appelle aussi d'autres services à se mutualiser.

Dans la direction générale, on a encore le projet de poursuite d'un service commun de courrier. Ce ne sera pas pour 2023 mais on a toujours ce projet commun et la date est encore à déterminer. On travaille déjà sur la même application et le CPAS l'intègre progressivement également.

Patrimoine, je l'ai mis entre parenthèse car c'était un des sujets de l'année dernière et je vous ai présenté ce qui a été fait et on va bien évidemment continuer à collaborer ensemble.

On est toujours dans le cadre d'autres pistes de synergies et des travaux vont être envisagés dans l'un ou l'autre bâtiment. C'est chaque fois l'occasion d'analyser les besoins de chacune des institutions et de voir comment on peut au mieux s'intégrer ensemble et je pense que de toute façon que ce n'est que quand on est dans des lieux communs, ce n'est pas uniquement le même bâtiment mais le même plateau qu'on travaille le mieux en synergie et que les gens apprennent à mieux se connaître et à travailler ensemble.

En termes de matrice, je vous l'ai déjà dit, c'est un score indiqué chaque année, plus les années vont passer, plus ça va être difficile d'augmenter le score. En 2021 quand je vous ai présenté ce rapport, on était à 69/100, sur base de ce que je viens de vous dire, on est monté à un score de 76/100.

On voit que les synergies avancent bien, évidemment il y a toujours des limites, notamment en termes de bâtiments comme je viens de vous le dire.

Et pour les autres services, là c'est vraiment ce qui est propre à la Ville de Tournai, c'est nous qui avons ajouté ces services-là, on était à un score de 107, on est passé à un score de 110 et je n'ai pas intégré le patrimoine dedans puisque ce n'était pas dans celle qui était visée à partir de 2019. Donc à côté de ce score-là, il faut se dire qu'on a des projets communs qui se mettent en place, notamment les baux à ferme et la gestion locative et donc ça améliorerait le score mais c'est plus indicatif pour vous montrer qu'on avance dans l'ensemble des domaines et on a une volonté commune de travailler ensemble.

Comme je vous l'ai dit pour les marchés publics, vous avez dans le dossier, tant pour les marchés attribués en année N-1 et en année N de la Ville, du CPAS, et les marchés conjoints Ville CPAS.

Comme j'ai encore une minute Monsieur le Bourgmestre, je tiens bien évidemment à remercier Isabelle qui est absente et les services de la direction générale, tant du CPAS que de la Ville pour l'aide à la production de ce rapport."

Le conseil conjoint Ville - Centre public d'action sociale prend la délibération suivante :

Vu la loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale, et plus particulièrement son article 26 bis, modifié par le décret du 19 juillet 2018;

Vu le Code de la démocratie locale et de la décentralisation, et plus particulièrement son article L1122-11, modifié par le décret du 19 juillet 2018;

Vu le décret du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans la loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale;

Vu le décret du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans le Code de la démocratie locale et de la décentralisation;

Vu la déclaration de politique communale approuvée par le conseil communal le 17 décembre 2018;

Vu le programme stratégique transversal adopté par le collège communal le 13 septembre 2019;

Vu la déclaration de politique sociale approuvée le 4 mars 2019 par le conseil de l'action sociale;

Vu le programme stratégique transversal adopté par le conseil de l'action sociale le 2 octobre 2019;

Considérant que le rapport annuel 2021 sur les synergies a été soumis aux comités de direction des deux institutions réunis conjointement le 4 octobre 2022, conformément aux décrets du 19 juillet 2018;

Considérant que le rapport annuel sur les synergies a été soumis au comité de concertation visé par l'article 26,§2 de la loi organique des centres publics d'action sociale et en exécution des décrets du 19 juillet 2018, lequel a été convoqué le 6 octobre 2022; que ledit comité n'a pas usé de sa faculté de modification du rapport;

Considérant que le rapport annuel sur les synergies doit ensuite être présenté et débattu lors d'une réunion annuelle commune et publique du conseil communal et du conseil de l'action sociale au cours de laquelle des modifications peuvent être apportées; le rapport devra ensuite être adopté par chacun des conseils;

Vu l'avis Positif du Directeur financier du 05/10/2022 rendu conformément à l'article L1124-40, §1er, 3° du Code de la démocratie locale et de la décentralisation;

### **PREND CONNAISSANCE**

du rapport annuel 2021 sur les synergies entre la Ville et le Centre public d'action sociale dont les termes suivent :

#### **I. Contexte**

La commune et le CPAS partagent le même territoire d'action, œuvrent pour la même population et consacrent ensemble les ressources disponibles pour répondre aux besoins des mêmes citoyens.

Les synergies entre la Ville et le CPAS ne sont pas neuves à Tournai. La politique en la matière a été poursuivie et accélérée lors de la précédente législature. Les administrations et les responsables de la majorité ont travaillé de concert afin de construire un plan d'action répondant à la fois à la volonté politique exprimée et à la faisabilité administrative des mesures envisagées.

Dans l'objectif de gérer au mieux les ressources des deux administrations et, corollairement, de réaliser des économies d'échelle, les synergies concernaient :

- Les services de support :  
Direction générale, Direction des ressources humaines, Service interne de prévention et de protection, Direction financière et comptable, Direction juridique, Direction des marchés publics, Direction des systèmes de l'information et des télécommunications
- Les services verticaux :  
Les crèches, les services patrimoines, le service d'aide à l'intégration sociale, les services des travaux.

Ces ambitions ont été reprises dans la déclaration de politique communale et dans la déclaration de politique sociale adoptées par les conseils respectifs, pour ensuite être déclinées dans le programme stratégique transversal de chaque institution.

La mise en place de synergies n'est pas une finalité, c'est un moyen qui doit servir la stratégie globale de l'activité locale. C'est la raison pour laquelle les synergies s'inscrivent pleinement dans le programme stratégique transversal.

A Tournai, si la Ville et le CPAS ont décidé de développer leur PST propre, les deux institutions ont fait le choix d'inscrire un projet commun décliné en 13 actions. Le pilotage de celles-ci relève soit d'une institution, soit de l'autre, soit des deux. L'objectif global de ces synergies consiste à coopérer/se coordonner pour dégager des actions in fine en faveur du bien-être collectif.

Un bilan des synergies réalisées et une programmation de celles projetées doit être annuellement établi, conformément aux deux décrets du 19 juillet 2018 venus encadrer cette démarche.

## **II. Cadre légal et portée**

Le CPAS et la commune sont étroitement liés sur le territoire communal. Nombre de dispositifs de la loi organique et du code de la démocratie locale et de la décentralisation instituent ce lien fonctionnel.

Deux décrets ont été promulgués en 2018 en vue de renforcer ce cadre juridique. Il s'agit du :

- décret du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans le code de la démocratie locale et de la décentralisation
- décret du 19 juillet 2018 intégrant le renforcement des synergies dans la loi organique du 8 juillet 1976 des centres publics d'action sociale.

Ils ont pour ambition de contribuer à l'implémentation d'une gouvernance locale centrée sur l'action où les acteurs mutualisent aux mieux leurs ressources pour accroître et améliorer le service au public.

On soulignera que les décrets définissent notamment une synergie comme suit :

« une synergie entre la commune et le CPAS est une volonté commune et partagée de gérer et réaliser un service, une action, un projet ou une mission ensemble ou encore de confier à une des institutions locales la réalisation ou la gestion d'un service, d'une action, d'un projet ou d'une mission en vue d'opérer des économies d'échelles, d'accroître l'efficacité organisationnelle et de viser l'efficacité du service public en respect des missions et de l'autonomie de chacun ... ».

Ces décrets instituent l'obligation pour les directeurs généraux des communes et des CPAS, d'établir annuellement et conjointement un rapport annuel sur l'ensemble des synergies existantes et à développer.

Le canevas de ce rapport a été fixé par le Gouvernement wallon par un Arrêté du 28 mars 2019.

Le rapport annuel dont question doit être soumis à l'avis des comités de direction de la commune et du CPAS réunis conjointement, puis présenté au comité de concertation qui dispose de la faculté de le modifier, avant d'être débattu lors de la réunion annuelle du conseil conjoint.

### III. Rapport annuel

Conformément au canevas arrêté par le Gouvernement wallon, le rapport annuel sur les synergies doit comprendre au moins les grilles et tableaux suivants :

- un tableau de bord des synergies réalisées et en cours
- un tableau de programmation annuelle des synergies projetées
- pour chaque type de service support, une matrice de coopération
- une grille de synthèse déterminant un niveau global de rassemblement des services de support
- un tableau des marchés publics.

Les décrets du 19 juillet 2018 déterminent les services de support comme suit :

« ce sont les services qui regroupent l'ensemble des prestations internes qui contribuent indirectement à la mission première de l'administration publique et qui sont nécessaires à la réalisation des missions et objectifs. Ils sont constitués principalement des services achats, ressources humaines, maintenance et informatique ».

Le présent rapport vise :

- les synergies des services de support au regard des décrets et de l'arrêté du gouvernement précités
- les synergies initiées dans d'autres secteurs des deux administrations.

Il faut noter que l'année 2021 a, à nouveau, été particulièrement marquée par la crise sanitaire liée à la COVID-19 et que celle-ci a eu un impact significatif sur l'organisation et le fonctionnement des deux administrations. Les synergies ont été renforcées durant cette période afin d'harmoniser les procédures et méthodes de travail (mise en place du télétravail et contribution forte de la direction informatique pour la mise à disposition de matériel informatique, mise en place du système de rendez-vous, relai des communications du CPAS sur les outils digitaux, etc.).

Le présent rapport a été présenté aux comités de direction de la Ville et du CPAS réunis conjointement le 4 octobre 2022. Il a ensuite été soumis au comité de concertation convoqué le 6 octobre 2022, lequel n'a pas usé de la faculté de le modifier.

#### **1. Synergies réalisées et en cours**

*Pour chaque synergie, il s'agit d'identifier :*

- l'objectif principal : satisfaction du citoyen, performance administrative ou moyens;
- le mode opératoire de mise en œuvre : coopératif (deux administrations organisent ensemble la réalisation de prestations de support pour l'ensemble) ou délégatif (une administration opère des prestations de support pour l'autre. Celle-ci devient cliente de la première);
- l'administration pilote;
- le responsable administratif;
- les résultats.

Une distinction est établie selon qu'il s'agit des services supports tels que visés par les décrets du 19 juillet 2018 et l'article 5 de l'arrêté du gouvernement wallon du 28 mars 2019, et les autres services.



### 1.1 Les services de support tels que visés par les décrets du 19 juillet 2018 et l'arrêté du gouvernement wallon du 28 mars 2019

#### Direction des ressources humaines

Synergies réalisées et Synergies en cours							
Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<b>Synergies réalisées</b>							
Recrutement d'une directrice des ressources humaines		Coopératif	Ville	Directeur général		Le recrutement a été réalisé et la directrice des ressources humaines désignée en janvier 2017.	
Établissement d'un organigramme « reflet »	Harmoniser les processus de gestion des ressources humaines = Performance administrative	Coopératif	CPAS	Directeur général		L'organigramme de l'administration communale a été actualisé et validé par le collège communal du 24 juin 2021. Le CPAS a adopté un organigramme le 24 mars 2017, permettant ainsi d'identifier les synergies possibles.	
Organisation d'exams et participation à des comités de sélection	Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH		La Ville et le CPAS organisent des exams communs en vue d'établir des réserves de recrutement, de nominations. La directrice des ressources humaines ou des responsables de département participent à des comités de sélection organisés par l'autre institution.	
Renforcement de l'action commune du service social au personnel		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH		Dans le cadre du plan d'urgence, volet PIPS (plan d'intervention psychosociale), le coordinateur a été désigné par le collège communal. L'adjoint a été désigné par le conseil de l'action sociale. Ils travaillent en collaboration sur la mise en place du PIPS. Dans le cadre de l'aide directe aux membres du personnel, le service social de chaque institution assure : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un support psychosocial au personnel</li> <li>• une aide dans le cadre de la gestion financière personnelle</li> </ul>	

Organisation conjointe d'avantages et d'évènements à destination du personnel Ville et CPAS		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH	<p>Un travail collaboratif a été mis en place en vue de développer les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Journée d'accueil pour les agents récemment engagés et formation à l'accueil (une fois par an)</li> <li>• Avantages pour le personnel (réductions, ...)</li> <li>• Cérémonie des vœux</li> <li>• Décorations et distinctions honorifiques</li> <li>• Fête de Saint-Nicolas</li> <li>• Barbecue du mois de juin</li> <li>• Actions bien être et santé (prévention cancer, diabète,...)</li> </ul>
Mise à disposition par le CPAS d'articles 60	<p>Favoriser un processus d'insertion socio-professionnelle dans les deux institutions</p> <p>=</p> <p>Performance administrative</p> <p>Moyens</p> <p>Satisfaction du citoyen</p>	Coopératif	CPAS	Directeur général DRH	<p>Une convention de partenariat a été conclue entre la Ville et le Centre public d'action sociale (CPAS) visant à organiser la mise à disposition d'agents article 60, § 7, par le Centre public d'action sociale (CPAS), au bénéfice de la Ville. Ces mises à dispositions concernent toutes les divisions et directions, tant au niveau des métiers ouvriers qu'administratifs. Toute mise à disposition est précédée d'un entretien de sélection en vue d'analyser l'adéquation des compétences au poste proposé.</p>
Mise en place d'une procédure commune de télétravail	<p>Harmoniser les processus de gestion des ressources humaines</p> <p>=</p> <p>Performance administrative</p> <p>Moyens</p>	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH	<p>Faisant suite à la crise liée à la COVID-19, il a été décidé de mettre en place une procédure commune pour le télétravail occasionnel. A la suite d'une phase-test, un projet-cadre commun sera développé et intégré au règlement de travail</p>

<b>Synergies en cours</b>					
Utilisation d'outils informatiques similaires	Harmoniser les processus de gestion des ressources humaines = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville	Directeur général DRH	Depuis 2016, un logiciel identique est utilisé pour la gestion de la paie. Concernant le Soft RH, la Ville utilise le programme Erh (Évaluation, formation, congés, fiche de paie électronique, gestion du temps de travail d'une partie des employés). Le CPAS utilise le programme GET (le soft RH est limité à la gestion du temps de travail des cadres, employés et ouvriers). Une harmonisation des programmes et des soft RH est à l'étude, et un démarrage est envisagé pour 2024 -> ajout de la gestion dématérialisée des évaluations, formation, congés, fiches de paie pour le CPAS et extension du personnel soumis au pointage pour la Ville)
Mise en place d'une gestion administrative du personnel commune		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH	La mise à disposition d'un agent Ville au CPAS, en responsabilité de la DRH du CPAS permet des échanges de pratiques et d'interprétations juridiques.
Mise en place d'une gestion des ressources humaines commune		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH	Développement de nouvelles politiques RH : recrutements, formations, évaluations. Échanges de recherches, de bons procédés et de supports administratifs. Chaque entité reste cependant à l'initiative de ses actions. La mise en place d'une cellule formation et recrutement pourrait être constituée à destination des deux institutions, mais nécessite davantage de personnel.

Harmonisation des statuts du personnel et règlement de travail dans le respect des spécificités de chaque institution		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH	Une révision des statuts et règlement de travail communs est en cours. La finalisation du statut administratif est prévue pour le premier semestre 2023.
Constitution par secteur d'une pyramide des âges en vue de constituer des réserves de recrutement communes dans le respect des spécificités de chaque institution		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH	Les statistiques de chaque institution servent de base au développement de la stratégie d'embauche. Cependant, les plans d'embauches des deux entités sont strictement limités à partir de 2023, ce qui réduit les possibilités d'action.
Mettre à disposition, à temps plein, une cheffe de bureau administratif auprès du service du personnel du centre public d'action sociale (CPAS), en qualité de cheffe de division faisant fonction (depuis le 9/11/2020)	Performance administrative  Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	Effectif depuis novembre 2020
Organisation de comités de négociations/ concertation	Performance administrative  Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	Organisation de réunions préalables aux comités afin de d'avancer sur les sujets et projets communs. Avancées identiques pour les matières communes devant les comités de négociation.

### Direction informatique

Synergies réalisées et Synergies en cours							
Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<b>Synergies réalisées</b>							
Acquisition du logiciel Bambino pour la crèche du CPAS	Mise en place	Coopératif	CPAS	Directeur général Responsable direction informatique		L'outil a été acquis et est opérationnel. Il est actuellement connecté au logiciel PEGASE pour la facturation.	
Acquisition/location de l'application ONYX par le CPAS	d'une infrastructure informatique commune	Coopératif	CPAS	Directeur général Responsable direction informatique		L'outil est acquis et opérationnel. BAMBINO devra être connecté à ONYX.	

Acquisition de l'application IMIO de suivi décisions	Performance administrative Moyens	Coopératif	CPAS	Directeur général Responsable direction informatique	L'outil a été acquis et est opérationnel (cf. direction générale).
Acquisition d'une application de gestion du service social		Coopératif	CPAS	Directeur général Responsable direction informatique	L'outil est acquis en mutualisation avec le CPAS de Charleroi (CPAS développeur du logiciel SOCIABILI) et d'autres CPAS. La mise en production est prévue en novembre 2022.
Acquisition d'applications de: - suivi des chantiers/dépannage		Coopératif	CPAS	Directeur général Responsable direction informatique	L'outil ATAL a été mutualisé avec l'outil Ville.
Mise en place d'un numéro unique (5000) pour les agents du CPAS redirigé vers le numéro 5000 de la Ville et accès à l'interface GLPI (outil de ticketing)	Mise en place d'un helpdesk commun = Performance administrative	Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	Le numéro unique est en place et l'accès au ticketing (GLPI) est opérationnel pour les deux institutions.
Formation des agents Ville sur les applications CPAS	Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux Responsable de la direction informatique	La formation des agents a eu lieu et les interventions sont aujourd'hui assurées par tous les membres du service.
Service helpdesk commun opérationnel		Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	Cf. mise en place d'un numéro unique.
Création d'un local technique au Pont de Maire permettant de stocker le matériel	Localisation du service commun au Pont de Maire = Performance administrative	Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	Les aménagements ont été réalisés : - le local technique est opérationnel - les agents du CPAS ont leur bureau respectif
Commande du mobilier nécessaire à l'accueil des agents du CPAS		Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	
Aménagement de l'espace bureau	Moyens	Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	

Déménagement des agents du CPAS vers le Pont de Maire		Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	
Engagement d'1 personne supplémentaire (engagement complémentaire en 2020)		Coopératif	Ville	Directeur général DRH	Le recrutement a été réalisé et l'agent est entré en service en mai 2018.
Engagement de 2 personnes supplémentaires		Coopératif	Ville	Directeur général DRH	Le recrutement a été réalisé et les agents sont entrés en service durant le 1er semestre 2020.
Réception du matériel actif	Localisation du data center commun au CPAS = Performance administrative	Coopératif	Ville	Directeur général  Responsable direction informatique	Le nouveau local serveur est opérationnel dans les locaux du CPAS boulevard Lalaing.
Placement du matériel actif et tests de connectivité	Moyens  Gestion centralisée du petit matériel (magasin commun)	Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	
Déménagement des serveurs			Ville	Directeur général Responsable direction informatique	
Envoi de l'inventaire "petit matériel" au service MAPU du CPAS pour alignement		Coopératif	CPAS	Directeur général Responsable direction informatique	Un marché conjoint a été passé en 2020.
Définition des procédures de commande des fournitures (cf. fonctionnement des services financiers des 2 institutions)	Gestion centralisée du petit matériel (magasin commun) = Performance administrative	Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	Les procédures ont été redéfinies et sont opérationnelles.
Lancement des marchés conjoints	Moyens	Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	Les besoins seront ré-estimés par rapport aux centrales de marchés auxquelles la Ville et le CPAS ont adhéré dernièrement.
Centralisation du magasin de consommable/petit matériel au Pont de Maire		Coopératif	Ville	Directeur général Responsable direction informatique	La centralisation est opérationnelle.

Acquisition et développement d'un logiciel PST commun	Harmoniser la gestion = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux Responsable direction informatique	L'outil est acquis et est opérationnel.
Implémentation de l'outil de gestion des bons de commande	Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux/financiers Responsable direction informatique Responsable marchés publics	L'outil est acquis et est opérationnel.
<b>Synergies en cours</b>					
Migration des applications des maisons de repos sur infrastructure commune (au terme du contrat de maintenance des serveurs actuels)	Mise en place d'une infrastructure informatique commune = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux Responsable direction informatique	La garantie des serveurs des maisons de repos a été prolongée. La migration est prévue après l'installation de la nouvelle infrastructure prévue en 2022.
Analyse de la compatibilité des applications du CPAS avec l'infrastructure commune virtualisée, estimation du budget nécessaire et phasage de la migration	Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux Responsable direction informatique	L'analyse est réalisée. Les investissements ont été chiffrés. Ceux-ci seront proposés en 2023.
Acquisition d'applications de: - gestion des locations - gestion électronique du courrier		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux  Responsable direction informatique	Concernant les locations, un développement a été réalisé pour la gestion des demandes. Une solution pour le suivi sera étudiée en 2023 (ATAL ?). Concernant la gestion du courrier, un marché de consultance a été lancé fin 2019. L'implémentation de la solution a été terminée en 2021. L'extension au CPAS est prévue fin 2022 – début 2023.
Mise en place d'un intranet commun Ville-CPAS	Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville	Responsables direction informatique, DRH et communication	Le nouvel Intranet est en cours de développement en parallèle d'un nouveau site Internet. Il devrait être mis en ligne fin 2022 – début 2023.

Développement d'un nouveau site pour le CPAS sur le même outil que celui de la Ville	Performance administrative Moyens Satisfaction du citoyen	Coopératif	Ville	Directeurs généraux Communication	Le nouveau site Internet est en ligne pour la Ville. Le site du CPAS devrait l'être fin 2022 – début 2023.
Analyse de la téléphonie en vue de mettre en place une centrale commune Ville-CPAS	Harmoniser la gestion = Performance administrative Moyens Satisfaction du citoyen	Coopératif	Ville-CPAS	Responsables direction informatique	Une nouvelle centrale a été mise en service en 2022 à la Ville avec l'objectif d'une centrale commune. L'infrastructure sera ensuite mutualisée afin de rationaliser les coûts (d'investissement et opérationnels). La centrale commune est prévue pour 2023. (cf. synergie projetée)
Sécurisation des locaux informatiques (Ville et CPAS)	Sécurité informatique	Coopératif	Ville-CPAS	Responsables direction informatique et Bureau étude bâtiments	Un budget est sollicité en 2023 pour la sécurisation de tous les locaux abritant de l'équipement informatique : contrôle d'accès, détection/extinction incendie, climatisation ...
Passage une nouvelle version de l'outil E_bons de commande en concertation avec la direction marchés publics	Harmoniser la gestion = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Responsables direction informatique et marchés publics	Outre la formation interne (dernier trimestre 2021), les procédures seront harmonisées et opérationnelles début 2023.

### Direction des Marchés publics

#### Synergies réalisées et Synergies en cours

Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<b>Synergies réalisées</b>							
Examen des convergences	Mise en place d'un	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	Réalisé en octobre 2020		
Rapprochement des services publics des deux institutions	processus commun de gestion des marchés publics = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville	Directeur général Chef de division ff de la direction			
Conception du plateau de travail (ville)	Permettre d'accueillir les 3 collègues du CPAS = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville	Chef de division ff de la direction Bureau d'études Bâtiment	Réalisation du projet par l'architecte d'intérieur de la Ville.		



Mise à disposition de PC et téléphones	Disposer d'un matériel commun = Moyens	Coopératif	Ville	Chef de division ff de la direction DSITC	Réalisation par la Direction informatique.
Transfert physique le 15 septembre 2020 des 3 collègues	Localisation sur un même site des équipes = Performance administrative Moyens			Chef de division ff de la direction	Les services sont localisés sur un même site. Un responsable dirige les deux équipes. Les processus de gestion (méthode, procédures, outils) sont harmonisés
Accès à e_Délib (Ville et CPAS)	Permettre l'accès aux décisions des organes de gestion = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville - CPAS	Chef de division ff de la direction DG (s)	L'accès est opérationnel.
Harmonisation des procédures	Disposer d'une procédure d'achat ordinaire et extraordinaire unique entre les deux institutions = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Chef de division ff de la direction	Réalisé en février 2021
Fusion du logiciel 3P	Permettre à l'ensemble de la direction d'avoir accès à l'ensemble des marchés Ville et CPAS = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville - CPAS	Chef de division ff de la direction	Réalisé janvier 2021.
Élaboration d'une convention globale de tous les marchés conjoints	Réaliser des économies d'échelle et rationaliser les procédures = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux Chef de division ff de la direction	Réalisée au proposée au Conseil de janvier 2021. Elle est adaptée à chaque nouveau marché pouvant être conjoint

<b>Synergies en cours</b>					
Finalisation de la conception du plateau de travail (ville)	Permettre d'accueillir les 3 collègues du CPAS = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville	Chef de division ff de la direction Bureau d'études Bâtiment	Réalisé en octobre 2021

### **Division technique – Maintenance**

#### **Synergies réalisées et Synergies en cours**

<b>Synergie</b>	<b>Objectif</b>	<b>Mode opératoire</b>	<b>Administration pilote</b>	<b>Responsable administratif</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Résultat attendu</b>	<b>Résultat obtenu</b>
<b>Synergies réalisées</b>							
Partage de l'atelier mécanique	Mise en convergence progressive des services techniques des deux institutions = Performance administrative Moyens	Coopératif Et Déléгатif	Ville	Directeur général DRH Responsable de la division technique-maintenance	Une convention de mise à disposition a été conclue entre le CPAS et la Ville. Un agent du CPAS a été détaché à l'atelier mécanique de la Ville. Le parc automobile du CPAS est aujourd'hui entretenu par ce même atelier.		
Mise en commun du magasin	Optimaliser et rationaliser la gestion des stocks = Performance administrative Moyens	Coopératif Et Déléгатif	Ville	Directeur général DRH Responsable de la division technique-maintenance	Deux agents du CPAS ont intégré le magasin situé au Pont de Maire et participent à la gestion informatisée via l'outil ATAL.		
<b>Synergies en cours</b>							
Examen des convergences possibles	Mise en convergence progressive des services techniques des deux institutions = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeur général  DRH Responsable de la division technique-maintenance	Des contacts sont entrepris entre les deux institutions pour envisager les convergences et les rapprochements pour le secteur ouvrier.		
Transfert de matériel de la menuiserie du CPAS au sein des ateliers du Pont de Maire	Optimaliser et rationaliser la gestion = Performance administrative Moyens	Coopératif Et Déléгатif	Ville	Directeur général DRH Responsable de la division technique-maintenance	Rationaliser et optimiser le fonctionnement.		

## 1.2. Les autres services

**Direction générale****Synergies réalisées et Synergies en cours**

Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<b>Synergies réalisées</b>							
Affiliation du CPAS à l'intercommunale IMIO	Harmoniser la gestion des processus de décision	Coopératif	CPAS	Directeur général	L'affiliation du CPAS a été décidée par le conseil de l'action sociale. La mise en œuvre a été initiée en janvier 2018.		
Approbation de la convention-cadre de services avec l'intercommunale IMIO	= Performance administrative	Coopératif	CPAS	Directeur général			
Utilisation d'outils informatiques similaires pour harmoniser les méthodes de travail (e-collège et e-conseil)		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux			
Intégration d'un objectif commun dans le programme stratégique transversal (PST)	Améliorer la transversalité entre les deux institutions dans le développement stratégique = Performance administrative Moyens Satisfaction du citoyen	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	Suite au comité de concertation, une volonté s'est dégagée de développer un projet commun de synergies lequel est concrétisé dans le PST de chaque institution. Le suivi du projet est réalisé et l'évaluation sera présentée dans le cadre du bilan à mi-législature.		
Amplifier la collaboration du CPAS avec le service reprographie de la Ville pour l'impression de documents	Harmoniser la logistique administrative = Performance administrative	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	Le CPAS sollicite régulièrement le service reprographie de la Ville, notamment pour les budgets, comptes, modifications budgétaires,... Les demandes sont introduites via la procédure dématérialisée.		
Organisation d'un service commun d'archives avec mise à disposition d'un agent de la Ville au CPAS	Moyens	Coopératif Et Délégitif	CPAS	Directeurs généraux	La Ville a engagé un archiviste et l'a mis à disposition du CPAS en 2018. Les deux institutions travaillent à la gestion commune de leurs archives (centralisation, gestion,...). Suite au départ de l'archiviste de la Ville en janvier 2022 et dans l'attente d'un recrutement, le CPAS a remis à disposition de la Ville l'agent détaché.		

					<p>Le nouvel archiviste de la Ville est entré en fonction en juin 2022. Une collaboration étroite est développée entre les deux services.</p> <p>Il est envisagé de rassembler, notamment, les archives de la Ville et du CPAS dans un bâtiment du CPAS ("Monobloc") pour lequel une demande de subside dans le cadre du plan de relance "bâtiments administratifs" a été introduite auprès de la Région wallonne.</p>
Création d'un service commun de sécurité de l'information et engagement d'un DPO commun	<p>Mettre en place une politique commune en matière de sécurité de l'information =</p> <p>Performance administrative</p> <p>Moyens</p> <p>Satisfaction du citoyen</p>	Coopératif Et Délégitif	Ville-CPAS	Directeur général ff	<p>La Ville a engagé un DPO en janvier 2018 qui travaille de concert avec les deux directions générales.</p> <p>Elle est par ailleurs chargée par les deux instances d'assurer la mission de sécurité de l'information.</p>
Désignation d'un DPO adjoint au sein du CPAS	<p>Performance administrative</p> <p>Moyens</p>	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	<p>Mise en conformité auprès de la Banque carrefour compte tenu du passage à 1/5ème temps de la DPO mise à disposition du CPAS (devenue coordinatrice du PST à l'administration communale).</p> <p>Le DPO adjoint remplace la DPO de la Ville en cas d'absence pour de plus longues périodes (ex. congé de maternité).</p>
Mise en place d'un comité de sécurité commun (RGDP)	<p>Mettre en place une politique commune en matière de sécurité de l'information =</p> <p>Performance administrative</p> <p>Moyens</p>	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	<p>Un comité de sécurité conjoint été créé en vue de se conformer aux directives en matière de sécurité de l'information</p>

Organisation d'événements communs pour le personnel (Saint-Nicolas, Vœux)	Rapprochement lors d'événements RH et rationalisation des coûts = Performance administrative  Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	Depuis 2017, les deux institutions organisent conjointement des événements pour leur personnel (Saint-Nicolas, Vœux, remise des décorations et distinctions honorifiques, Relais pour la vie, Petits déjeuners dans le cadre de la semaine du commerce équitable,...). A cet effet, le département protocole du service communication organise les cérémonies pour les deux institutions.
<b>Synergies en cours</b>					
Mise en place d'un logiciel de gestion du courrier commun	Harmoniser la logistique administrative = Performance administrative  Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	La Ville a débuté l'implémentation d'un nouvel outil de gestion du courrier visant la dématérialisation complète du processus. L'expérience bénéficiera au CPAS qui a fait l'acquisition du même outil en août 2022.
Mise en place d'un site internet conjoint	Harmonisation des outils de communication = Performance administrative  Moyens  Satisfaction du citoyen	Coopératif	Ville	Directeur général	La Ville a passé un nouveau marché dans le cadre duquel le CPAS est intégré, y compris pour le développement d'un intranet commun aux deux administrations. La Ville relaye déjà les communications du CPAS sur ses outils digitaux.
Mise en place d'une collaboration dans le suivi du PST	Harmonisation de la méthode de travail = Performance administrative	Coopératif	Ville-CPAS	Directeur général Coordinateur PST	Des contacts réguliers ont lieu entre les deux institutions pour harmoniser la méthode de travail et les outils
Étude de la faisabilité de la mise en commun des archives	Performance administrative  Moyens	Coopératif	Ville	Directeur général Bureau d'études bâtiments	L'étude est en cours de finalisation et permettra d'établir un plan d'actions.

**Direction financière et comptable****Synergies réalisées et Synergies en cours**

Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<b>Synergies réalisées</b>							
Constitution des budgets et MB en commun (Ville/CPAS)	Harmoniser l'élaboration et la présentation des budgets et comptes	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	Une concertation régulière est organisée pour harmoniser les méthodes de travail et le calendrier		
Harmonisation des calendriers (Ville/CPAS)	=	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers			
Présentation identique des budgets et comptes	Performance administrative Moyens Satisfaction du citoyen	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers			
Outils de gestion des marchés publics via un logiciel = Ville	Harmoniser les outils informatiques = Performance administrative	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	L'outil est opérationnel à la direction MAPU et consultable par la direction financière et comptable		
Outils de gestion des dépenses (E_finances) = CPAS	Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	L'outil a été déployé au sein du CPAS et est opérationnel. Les agents ont été formés.		
Outils de gestion de la facturation (ONYX) = CPAS		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	L'outil est en cours d'acquisition et d'implémentation		
Remplacement des deux directeurs financiers par une même personne en cas d'absence (Ville/CPAS)	Mettre en commun le personnel = Performance administrative	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	Un chef de division ff de la Ville est désigné pour remplacer les directeurs financiers des deux institutions en période de congé. Une convention de mise à disposition temporaire est systématiquement conclue pour les remplacements au CPAS.		
Harmonisation de la mise en place des provisions de trésorerie (Ville/CPAS)	Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	Les directeurs financiers se concertent pour une gestion efficace.		
Vérification des délibérations relatives aux conventions de trésorerie, ouvertures et fermetures de comptes, caisses		Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	Les directeurs financiers se concertent pour harmoniser les méthodes de travail.		

pour menues dépenses, fondations, dons, legs,... (Ville/CPAS)					
Vérification des comptes de régularisation classe 48-49 et 56000 (Ville/CPAS)	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	Des contacts se poursuivent entre les directeurs financiers en vue de la mise en œuvre de la méthode de vérification.	
Harmonisation des procédures de fonctionnement des directions financières et comptables (Ville/CPAS)	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs financiers	Des contacts se poursuivent entre les directeurs financiers en vue de l'harmonisation des procédures.	

**Synergies en cours**

Implantation des deux directions sur un même site	Mettre en commun le personnel = Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux Directeurs financiers	La réflexion est poursuivie par les deux directions financières et comptables.
---	--	------------	------------	--	--

**Service Planification d'urgence****Synergies réalisées et Synergies en cours**

Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<b>Synergies réalisées</b>							
Mise à disposition par le CPAS d'un travailleur social dans le cadre du PIPS	Mettre en place un processus global et intégré dans le cadre du PIPS = Performance administrative Moyens	Délegatif	CPAS	Directeur général	Le coordinateur, agent Ville et l'adjoint, agent CPAS, travaillent en collaboration sur la mise en place du PIPS. Cf. DRH		
<b>Synergies en cours</b>							
Néant							

**Division Jeunesse et sport – service des Crèches****Synergies réalisées et Synergies en cours**

Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<b>Synergies réalisées</b>							
Néant							
<b>Synergies en cours</b>							
Uniformisation de l'organisation du travail	Mettre en place une structure de gestion unique = Performance administrative  Moyens  Satisfaction du citoyen	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux		Des contacts réguliers se poursuivent entre les deux institutions	

**Division Gestion du territoire – Service Patrimoine****Synergies réalisées et Synergies en cours**

Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Réalisation	Résultat attendu	Résultat obtenu
<b>Synergies réalisées</b>							
Néant							
<b>Synergies en cours</b>							
Déclassement du matériel et de véhicules pour les deux entités	Performance administrative  Moyens  Satisfaction du citoyen	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux		Rationalisation des procédures qui bénéficient aux deux entités	
Développement du module de gestion patrimoine (ATAL) dans les deux entités	Performance administrative  Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux		Développement de la même méthode de travail et uniformisation des procédures	
Collaboration dans le cadre de la gestion des baux à ferme	Établissement d'un diagnostic  Mettre en place une structure de gestion unique = Performance administrative  Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux		Développement de la même méthode de travail et uniformisation des procédures	



## 2. Programmation annuelle des synergies projetées

Il s'agit pour chaque synergie projetée, d'identifier :

- l'objectif principal : satisfaction du citoyen, performance administrative ou moyens;
- le mode opératoire de mise en œuvre: coopératif (deux administrations organisent ensemble la réalisation de prestations de support pour l'ensemble) ou délégatif (une administration opère des prestations de support pour l'autre. Celle-ci devient cliente de la première);
- l'administration pilote;
- le responsable administratif;
- les moyens dégagés;
- le résultat attendu;
- le délai.

Une distinction est établie selon qu'il s'agit des services de support tels que visés par les décrets du 19 juillet 2018 et l'article 5 de l'arrêté du gouvernement wallon du 28 mars 2019, et les autres services.

Les synergies reprises dans le tableau ci-après sont, pour partie, celles figurant dans le projet commun inscrit dans le PST de la Ville et celui du CPAS pour la législature 2018-2024. Elles sont encore reprises lorsqu'elles sont encore au stade de « projetées » (voyez cf. PST).

D'autres pistes de synergies ont été/sont recherchées dans le but d'investir dans le rapprochement des deux institutions.

Synergies projetées							
Synergie	Objectif	Mode opératoire	Administration pilote	Responsable administratif	Moyens humains, financiers, logistique dégagés	Résultat attendu	Délai
<b>I. Services supports</b>							
<b>Direction des ressources humaines</b>							
Élaborer une convention en vue de définir les contours de la synergie	Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux DRH	Humain Financier	La convention sera soumise aux organes de décision.	2023
<b>Direction informatique</b>							
Analyser la téléphonie en vue de mettre en place une centrale commune Ville-CPAS	Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Responsable direction informatique	Logistique Financier	L'infrastructure sera mutualisée sur une centrale commune à la Ville et au CPAS afin de rationaliser les coûts (d'investissement et opérationnels)	2023
<b>Direction Marchés publics</b>							
Néant à ce stade							
<b>Maintenance</b>							
Mutualiser le service menuiserie	Optimaliser et rationaliser la gestion = Performance administrative Moyens	Coopératif Et Délégatif	Ville	Directeur général DRH Responsables de la division technique-maintenance		2 agents du CPAS pourraient intégrer les ateliers du Pont de Maire en vue de rationaliser et optimiser le fonctionnement. Une charte d'utilisation commune du matériel serait définie.	2023

2. Autres synergies							
<b>Courriers</b>							
Mettre en commun les services courriers et élaborer un processus de gestion électronique des flux de courriers (cf. PST)	Performance administrative Moyens	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	Humain Logistique	La gestion du courrier est centralisée. Un outil commun est opérationnel et le processus de gestion est défini et harmonisé.	A déterminer
<b>Divers</b>							
Assurer la complémentarité de l'offre « Vélo » (cf. PST)	Satisfaction des citoyens Moyens	Déléгатif	CPAS	Directeur général	Humain Logistique	Les services de réparation et de vente de seconde main sont regroupés sur un même site et gérés par le CPAS	A déterminer
Déléguer au CPAS l'exécution du Plan de cohésion sociale (cf. PST)	Satisfaction des citoyens Performance administrative Moyens	Déléгатif	CPAS	Directeur général	Humain Logistique	Les actions de prévention sont complémentaires aux missions de base du CPAS	A déterminer
Rechercher d'autres pistes de synergies entre la Ville et le CPAS (cf. PST)	Satisfaction des citoyens Moyens Performance administrative	Coopératif	Ville-CPAS	Directeurs généraux	Humain	Un plan d'action est établi en vue d'explorer de nouvelles pistes.	2019-2024

### 3. Matrice de coopération

Chaque service support est analysé au travers d'une **matrice de coopération** qui identifie, pour chaque registre de comportements de l'environnement de contrôle, le niveau de rassemblement à savoir 0 (inexistant), 1 (initial), 2 (opérationnel), 3 (efficace), 4 (maîtrisé), 5 (optimisé).

Les **niveaux de rassemblement** se définissent comme suit :

- 0 (inexistant) : les services de support fonctionnent de manière totalement indépendante, sans partage formalisé des méthodes ou des standards de travail; des collaborations aléatoires spontanées non structurées ni contrôlées peuvent exister mais sans volonté de la commune ou du CPAS de les promouvoir
- 1 (initial) : les services de support fonctionnent de manière isolée mais échangent néanmoins de manière informelle; il existe un consensus informel entre la commune et le CPAS quant à des collaborations ponctuelles de leurs services de support mais sans partage formalisé des méthodes ou des standards de travail
- 2 (opérationnel) : un rassemblement des services de support est initié; une volonté de rassemblement des services de support est officialisée par la commune et le CPAS, des méthodes et standards de travail sont partagés et formalisés, y compris des processus ou outils de gestion, une délégation des tâches entre services de support est possible, même si chaque service de support conserve une indépendance décisionnelle

- 3 (efficace) : les services de support fonctionnent suivant les mêmes règles et utilisent les mêmes méthodes et standards de travail, les services de support formalisent entre eux des délégations de tâches
- 4 (maîtrisé) : les services de support sont rassemblés en une seule structure cogérée sur base conventionnelle, la direction du service de support étant soit confiée totalement à la commune ou au CPAS, soit partagée entre la commune et le CPAS
- 5 (optimisé) : au sein des services de support rassemblés en une seule structure, tous les éléments importants du domaine concerné sont évalués et optimisés pour atteindre le niveau de pratiques le plus efficace et efficient.

L'**environnement de contrôle** est composé des registres de comportements définis comme suit :

- le fonctionnement : les comportements en matière, notamment, de structuration, de fonctionnement et de définition des processus et procédures
- le management : les comportements en matière, notamment, de processus décisionnel, d'identification des responsabilités et d'organisation hiérarchique
- les compétences et la formation du personnel : les comportements en matière, notamment, de gestion des compétences, en ce compris la rédaction de profils de fonction, le recrutement, la formation, l'évaluation
- la formalisation : les comportements en matière, notamment, de gestion stratégique, en ce compris la définition d'objectifs stratégiques et opérationnels, la définition d'un plan d'actions, la définition d'indicateurs, la priorisation des actions, la mise en place d'un système de suivi et la réalisation d'évaluations
- les ressources et outils de gestion budgétaire : les comportements en matière, notamment, de gestion des ressources et de suivi budgétaire.

### 3.1. Les services de support tels que visés par les décrets du 19 juillet 2018 et l'article 5 de l'arrêté du gouvernement wallon du 28 mars 2019

<b>Direction des ressources humaines</b>		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé					
	4. Maîtrisé	X	X	X	X	X
	3. Efficace					
	2. Opérationnel					
	1. Initial					
	0. Inexistant					
<b>Direction informatique</b>		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé	X	X	X	X	X
	4. Maîtrisé					
	3. Efficace					
	2. Opérationnel					
	1. Initial					
	0. Inexistant					

<b>Direction des marchés publics (service achat)</b>						
		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé	X	X	X	X	X
	4. Maîtrisé					
	3. Efficace					
	2. Opérationnel					
	1. Initial					
	0. Inexistant					

<b>Direction technique – Maintenance</b>						
		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé					
	4. Maîtrisé					
	3. Efficace					
	2. Opérationnel	X				
	1. Initial		X	X	X	X
	0. Inexistant					

### 3.2 Les autres services

<b>Direction générale</b>						
		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé					
	4. Maîtrisé	X				
	3. Efficace		X			
	2. Opérationnel			X	X	X
	1. Initial					
	0. Inexistant					

<b>Direction financière</b>						
		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé					
	4. Maîtrisé					
	3. Efficace					
	2. Opérationnel	X		X		X
	1. Initial		X		X	
	0. Inexistant					

<b>Communication</b>						
		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé					
	4. Maîtrisé					
	3. Efficace	X				
	2. Opérationnel				X	X
	1. Initial		X			
	0. Inexistant			X		

<b>Sécurité de l'information</b>						
		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé	X	X	X	X	X
	4. Maîtrisé					
	3. Efficace					
	2. Opérationnel					
	1. Initial					
	0. Inexistant					

<b>Archives</b>						
		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé	X		X	X	
	4. Maîtrisé					X
	3. Efficace		X			
	2. Opérationnel					
	1. Initial					
	0. Inexistant					

<b>Reprographie administrative</b>						
		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé					
	4. Maîtrisé	X			X	
	3. Efficace			X		X
	2. Opérationnel		X			
	1. Initial					
	0. Inexistant					

<b>Planification d'urgence</b>		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé					
	4. Maîtrisé					
	3. Efficace	X		X		
	2. Opérationnel				X	X
	1. Initial		X			
	0. Inexistant					

<b>Crèches</b>		Registre de comportements de l'environnement de contrôle				
		Fonctionnement	Management	Compétences et formation du personnel	Formalisation	Ressources et gestion budgétaire
Niveaux de rassemblement	5. Optimisé					
	4. Maîtrisé					
	3. Efficace					
	2. Opérationnel			X		X
	1. Initial	X	X		X	
	0. Inexistant					

#### 4. Grille de synthèse

Le niveau de rassemblement identifié pour chacun des registres de comportement est reporté dans une grille de synthèse qui détermine le niveau global de rassemblement.

Cette grille de synthèse s'applique en principe aux 4 services supports visés par les décrets du 19 juillet 2018 et l'arrêté du Gouvernement wallon du 28 mars 2019. L'analyse a par ailleurs été réalisée pour les autres services pour lesquelles des synergies ont été initiées.

##### 4.1. Les services de support tels que visés par les décrets du 19 juillet 2018 et l'article 5 de l'arrêté du gouvernement wallon du 28 mars 2019

	Service ressources humaines	Service informatique	Service achats	Service maintenance	TOTAL
<b>Fonctionnement</b>	4	5	5	2	16/20
<b>Management</b>	4	5	5	1	15/20
<b>Compétences et formation du personnel</b>	4	5	5	1	15/20
<b>Formalisation</b>	4	5	5	1	15/20
<b>Ressources et gestion budgétaire</b>	4	5	5	1	15/20
<b>TOTAL</b>	20/25	25/25	25/25	6/25	76/100 (69/100 en 2021 64/100 en 2020 36/100 en 2019)

## 4.2. Les autres services supports

	Direction générale	Direction financière	Communication	Sécurité information	Archives	Reprographie administrative	Planification urgence	Crèches	TOTAL
Fonctionnement	4	2	3	5	5	4	3	1	27/40
Management	3	1	1	5	3	2	1	1	17/40
Compétences et formation du personnel	2	2	0	5	5	3	3	2	22/40
Formalisation	2	1	2	5	5	4	2	1	22/40
Ressources et gestion budgétaire	2	2	2	5	4	3	2	2	22/40
<b>TOTAL</b>	13/25	8/25	8/25	25/25	22/25	16/25	11/25	7/25	110/200
									(106/200 en 2021 90/200 en 2020 84/200 en 2019)

## 5. Marchés publics

### 5.1. Marchés publics attribués

Marchés attribués		
Marchés publics attribués par le CPAS	2021	116
Marchés publics attribués par le CPAS	2022	134
Marchés publics attribués conjointement	2021	9 (dont 1 avec la SNCB)
Marchés publics attribués conjointement	2022	6
Marchés publics attribués par la Ville	2021	264
Marchés publics attribués par la Ville	2022	141
Voyez les tableaux annexés		

### 5.2. Marchés publics qui pourraient faire l'objet de marchés conjoints

Marché public ou groupe de m.p.	Type (travaux-fournitures-services)	Mode de passation	Montant estimé	Date projetée d'attribution
<b>Marchés publics attribués séparément par la commune et le CPAS et pouvant faire l'objet de marchés conjoints</b>				
Alarmes anti-intrusion + télésurveillance + gardiennage - maintenance	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Alarmes détection gaz - maintenance	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Alarmes détection incendie - maintenance	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Ascenseurs - analyses de risques	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Ascenseurs - maintenance et contrôle	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer

Chaudières à combustible - Maintenance	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Chaudières gaz - Maintenance	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Cuves à mazout - contrôle	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Engins de levage/terrassment - contrôle	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Installations électriques Basse Tension - contrôle	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Installations électriques Haute Tension - contrôle	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Portes automatiques coulissantes - maintenance	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Maintenance des véhicules	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Nettoyage de surfaces vitrées	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Service externe de prévention et de protection au travail	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Géolocalisation	Services	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Terminaux de paiement	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Boissons et location matériel Horeca	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Café	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Eau plate et pétillante	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Mises en bouche (réceptions)	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Boulangerie	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Compositions florales	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Vêtements de travail	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Papier (SPW)	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Enveloppes mandataires (SPW)	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Enveloppes administratives	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Machine à affranchir	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Machine de mise sous pli	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Envois postaux	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Fournitures de bureau	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Cachets administratifs (SPW)	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Mobilier (de bureau)	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Petit matériel informatique (marché sur catalogue)	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Pneus	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Fournitures destinées aux véhicules	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Huiles (SPW)	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer



Matériaux de forge	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Matériel pour les crèches	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Matériel à usage unique	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Tarmac à froid	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Gravier	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Déchets	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Bouteilles de gaz et de gaz industriel	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Lutte contre les nuisibles	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Petit outillage ("non électrique")	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Outillage électrique	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Tapis	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Produits d'entretien (SPW)	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Gestion du temps de travail	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
Achat de véhicules	Fournitures	P.O ou PNSPP	A déterminer	A déterminer
P.O. = procédure ouverte				
PNSPP = procédure négociée sans publication préalable				

**5. Approbation du procès-verbal de la séance précédente. Clôture de la séance publique.**

Monsieur le Bourgmestre **Paul-Olivier DELANNOIS** clôture la séance à 19 heures 30.