

CENTRE DE DOCUMENTATION  
ET DE COORDINATION SOCIALES

# Rapport d'activités 2013

## CDCS-CMDC

Mars 2014

Avec le soutien de la Commission communautaire commune,  
de la Région de Bruxelles-Capitale  
et de la Commission communautaire française



Commission  
communautaire  
commune de Bruxelles-Capitale



# Sommaire

<b>1 – Panorama général - 2013 : l'année du choc.....</b>	<b>4</b>
<b>2 – Avant-projet de plan stratégique 2013/2016 et demande d'ajustement budgétaire</b>	<b>6</b>
<b>3 – Plan de restructuration financière (2014-2018) et soutien des pouvoirs publics.....</b>	<b>7</b>
A. Le plan de restructuration financière.....	7
1°) Réduction des charges salariales (après contrôle drastique des dépenses depuis 2 ans).....	7
2°) Recherche de nouvelles recettes.....	9
3°) Apurement de la dette ONSS grâce au prêt du Credal.....	10
4°) Synthèse chiffrée.....	11
B. Soutien des pouvoirs publics.....	14
<b>4 – Missions.....</b>	<b>15</b>
BRUXELLES SOCIAL (BRUSO).....	16
BRUDOC.....	23
APPUI AUX POLITIQUES SOCIAL-SANTÉ – APOL.....	32
1. Projet ajw-bru.be : visibilité des services bruxellois d'aide sociale aux justiciables. Publication d'un site et d'un dépliant d'information pour professionnels.....	32
2. Semaine du secteur bruxellois de l'aide aux sans-abri - 12e édition du 15 au 25 avril 2013. Médiation linguistique.....	41
3. Etude sur l'offre des services d'aide à domicile Cocom et les besoins spécifiques des personnes désorientées et/ou handicapées à domicile. Modélisation d'un projet-pilote de cellule interservices d'aide à domicile.....	42
<b>5 – Le plan d'actions 2013-2016 après restructuration.....</b>	<b>43</b>
<b>6 – Zoom sur le plan d'actions 2014 .....</b>	<b>60</b>
<b>7 – Annexe - Avant-projet de Plan stratégique 2013/2016.....</b>	<b>64</b>

# 1 – Panorama général

## *2013 : l'année du choc*

**L'année 2013 est l'année du choc de la réalité pour le Centre de Documentation et de Coordination sociales. Déflagration qui a lieu à mi-année à la veille des vacances d'été et qui entraîne au final une restructuration drastique avec une diminution de 25% du personnel dès le début 2014.**

Le coup a été d'autant plus rude que – même si la situation était aiguë depuis 2012 – l'équipe, la direction et le CA avaient mis toute leur énergie à réaliser un rapport d'audit interne « Analyse forces/faiblesses des missions, fonctions et effectifs 2012 & Propositions d'actions en vue du plan stratégique et du plan de développement 2013-2016 » qui venait compléter la consultance externe de 2012 qui, faute de moyens, n'avaient pu s'atteler à un coûteux audit des effectifs. Les points forts de cet audit interne faisaient la démonstration que les difficultés financières du CDCS-CMDC n'étaient en aucune manière liées à un manque d'anticipation ou de productivité. Au contraire, il prouvait, chiffres à l'appui, le sous-financement structurel de certaines missions. Le contrat de fond était rempli, à savoir :

- le Centre a suivi le mouvement des transformations sociales et technologiques,
- le Centre a développé des sites d'information uniques qui n'ont pas de concurrents et qui répondent aux besoins des professionnels de l'action social-santé et des citoyens,
- le Centre a une vision à long terme.

Il est présenté en comité d'accompagnement le 22 mai 2013 et est loué pour sa qualité et les réponses apportées aux cabinets tant en termes de vision que de défis à rencontrer. La réunion de mai laisse réalistement espérer un scénario positif de sortie de crise institutionnelle et financière avec à la clé un refinancement minimal permettant de maintenir toutes les missions du CDCS-CMDC.

Il n'en a finalement pas été ainsi. Par un courrier du 9 juillet 2013, les autorités bruxelloises se mettent d'accord pour ne pas s'engager dans le refinancement du Centre et enjoignent aux administrateurs de l'institution de présenter un plan de restructuration pluriannuel, confirmé par une institution bancaire, devant amener à des résultats à l'équilibre voire positifs au compte de résultat. Les cabinets précisent que le redressement des comptes peut s'étaler sur 5 années. Le rapport d'audit interne a – à tout le moins – permis de convaincre les autorités politiques de l'impossibilité de s'engager dans la voie de la restructuration et de maintenir toutes les missions du CDCS-CMDC. La mission « Appui à la politique social-santé » (APOL) est suspendue pour 2014 et à partir des années 2015 et suivantes, la mission pourra redémarrer mais dans un cadre contractuel et budgétaire spécifique.

Des députés bruxellois (Anne Herscovici, Joël Riguelle, Elke Roex, Christian Magerus) interpellent les ministres à l'Assemblée réunie de la Commission communautaire commune et en Commission des Affaires sociales (en juin et novembre 2013) et quelque 900 acteurs

du secteur social-santé bruxellois signent une pétition en ligne...tous marquent leur incrédulité/incompréhension devant les menaces de fermeture du CDCS-CMDC et plaident avec vigueur pour le maintien des services offerts par le CDCS-CMDC en région bruxelloise.

Fin août, le CDCS-CMDC présente un plan de restructuration accepté par la banque Crédal active dans l'économie solidaire. Sa mise en œuvre est opérée sans délai et la prestation des différents préavis s'étale entre le 01/08/2013 et le 31/12/2013. Dans ce contexte perturbé, les missions BRUSO, BRUDOC, HOSPICHILD et APOL sont maintenues mais fortement ralenties.

Fin 2013, pour parachever le dispositif d'assainissement budgétaire, l'Assemblée réunie de la Commission communautaire commune autorise le Collège réuni à se porter garant de l'emprunt conclu par le CDCS-CMDC auprès de la banque Crédal.

L'année 2013 n'est donc pas une année comme les autres pour le Centre de Documentation et de Coordination sociales. La législature 2009-2014 avait débuté pleine de promesses avec un rôle central d'information annoncé pour le CDCS-CMDC dans les accords de gouvernement ; les événements politiques de l'année 2010 et suivantes vont réduire à néant ce scénario.

Son activité principale a été de survivre au changement de cap institutionnel et politique. Cette mobilisation de tous s'est concrétisée entre autre par la réactivation de la délégation syndicale le 19 juillet 2013. Elle est constituée d'un représentant CNE et d'un représentant SETCa de chaque rôle linguistique. Un processus de concertation sociale s'est mis en place pour fixer les termes de la restructuration. Des réunions régulières permettant de fluidifier les relations entre le personnel, la direction et le conseil d'administration ont été instaurées.

Si cet exercice de survie a forcément ralenti le rythme de réalisation des activités du CDCS-CMDC, il n'en a pas pour autant réduit la qualité. Une très bonne surprise même : les statistiques du site [www.bruxellessocial.be](http://www.bruxellessocial.be) ont doublé depuis 2012 avec une moyenne de quelque 20.000 visites uniques par mois. Quel encouragement et quelle démonstration d'utilité !

Le rapport d'activités 2013 épouse la singularité de cette année de tous les dangers mais aussi de la résistance. Au sommaire : 1) l'avant-projet de plan stratégique 2013/2016, 2) le plan de restructuration financière 2014-2018, 3) les missions BRUSO, BRUDOC, HOSPICHILD, APOL (maintenues mais ralenties), 4) le plan d'actions 2013-2016 après restructuration et enfin 5) zoom sur le plan d'actions 2014.

« *Ce qui ne tue pas rend plus fort* »<sup>1</sup>. Il reste à espérer mais surtout à défendre et à œuvrer pour une véritable politique d'information sociale transversale et intersectorielle en région bruxelloise dans laquelle le CDCS-CMDC pourra assurer un rôle central d'appui aux différentes politiques sociales de proximité et de réseau.

---

1: Friedrich Nietzsche – *Le crépuscule des idoles*

## 2 – Avant-projet de plan stratégique 2013/2016 et demande d'ajustement budgétaire (1<sup>er</sup> semestre 2013)

En réponse à la note du Collège réuni du 29/11/12 définissant précisément les missions et le cadre budgétaire du CDCS-CMDC, le premier semestre 2013 a été tout entier axé sur la rédaction d'un rapport prospectif et d'audit interne couplé à un avant-projet de plan stratégique 2013/2016 faisant la démonstration chiffrée et argumentée que l'ensemble des missions à rencontrer ne pouvaient être assumées sans une consolidation budgétaire et financière (cf. Annexe p. 64).

C'est encore la période où le Conseil d'administration et la direction du Centre espérait raisonnablement obtenir un ajustement budgétaire pour permettre la consolidation de l'ASBL et la mettre en situation de continuer à remplir l'ensemble de ses missions reconnues dans la note du CR de novembre 2012: Bruxelles Social, Hospichild et appui aux politiques social-santé.

Il n'en fut rien et par un courrier du 09/07/2013, les autorités bruxelloises confirment leur position de novembre 2012 au niveau budgétaire. Ce qui est nouveau par rapport à novembre 2012, c'est que les autorités bruxelloises admettent que dans ce cadre strict, certaines missions peuvent être suspendues temporairement.

Le second semestre (voir chapitre 3) fut donc essentiellement centré sur la mise en œuvre d'un plan de restructuration avec l'intervention de la banque Crédal et le soutien des pouvoirs publics.

# 3 – Plan de restructuration financière (2014-2018) et soutien des pouvoirs publics

(2<sup>e</sup> semestre 2013)

## A. Le plan de restructuration financière

Le plan de restructuration financière est basé sur 3 pistes de redressement:

- 1°) réduction des charges salariales
- 2°) recherche de nouvelles recettes
- 3°) apurement de la dette ONSS

### **1°) Réduction des charges salariales (après contrôle drastique des dépenses depuis 2 ans)**

Avant de parler de réduction de charges, il faut rappeler que depuis deux années déjà le Centre de Documentation fonctionne avec des dépenses les plus réduites possibles (passage aux logiciels libres, non changement de matériel informatique, réduction au minimum des frais administratifs, limitation des achats de documentation, de téléphonies, étouffement de l'ensemble des demandes salariales légitimes du personnel, suspension des plans de formation, etc.) au point qu'en 2012 les charges de personnel représentent 89% des charges totales.

Les réductions de charge ne peuvent donc plus toucher que le personnel. Pour que l'impact soit rapide et conséquent, les aménagements des conventions Actiris sur les ACS ainsi que les démarches entreprises pour obtenir une réduction partielle du PP sont loin d'être suffisants. Des licenciements doivent être effectués et ils doivent toucher pour l'essentiel le personnel contractuel (≠ ACS) et soumis à des conditions de préavis les plus courtes. Les choix sont uniquement guidés par des objectifs de contraction rapide de la masse budgétaire.

## TABLEAU DES EFFORTS À MENER PARALLÈLEMENT :

<p>Effort Travailleurs</p> <p style="color: red;">Moyennant accord des travailleurs et de la délégation syndicale</p>	<p>→ Diminution de la valeur faciale des chèques-repas à 4€</p> <p>→ Gel des anciennetés barémiques sur 5 ans</p>	<p>Economie estimée : 7.600€ (à partir de 2014)</p> <p>Eviter une hausse incontrôlée des frais de personnel (« effet boule de neige »)</p>
<p>Effort du CDCS</p> <p style="color: red;">Moyennant dérogation à l'obligation de maintien du volume de l'emploi pour les subsides Actiris et Maribel</p>	<p>→ Départ de 5 collaborateurs (entre le 01/08/2013 et 30/06/2014) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 encodeurs (= 1,8 ETP)</li> <li>- 1 programmeur polyvalent</li> <li>- 1 infographiste polyvalent</li> </ul> <p>→ Suppression du poste 001 de la convention ACS n°072020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 animateur</li> </ul>	<p>Economie estimée : 43.700€ en 2014, 65.900€ en 2015 et suivants</p>
<p>Effort de la Direction</p>	<p>→ Passage de la Directrice à 4/5<sup>e</sup> temps (formule crédit temps de fin de carrière), pour une durée de 2 ans.</p>	<p>Economie estimée : ± 15.430€ en 2014 et 2015</p>
<p>Effort de la Région bruxelloise</p>	<p>→ prise en charge des ACS à 100% par Actiris</p> <p>→ requalification de deux postes B101 vers le niveau A 101</p>	<p>Recette estimée : ± 5.000€/an</p>
<p>Effort du Fédéral</p>	<p>→ reconnaissance du Centre comme institution scientifique</p>	<p>Recette estimée : ± 19.000€/an</p>

## 2°) Recherche de nouvelles recettes

Le Centre continue à déployer toutes ses forces pour trouver de nouveaux produits. Les pistes les plus réalistes et faisables rapidement sont les suivantes:

=> Service documentaire payant (consultation sur place et envoi par poste)	Recette escomptée : 500€/an
=> Location d'espace publicitaire (éthique) sur tous les sites web du Centre. En se basant sur la littérature web et le contrat AdSense de Google, la publicité sur le net est comptée au « click » à partir de seuils (entre 70€ et 100€/mois par tranche de 1000 visiteurs). Il y a aussi moyen avec de grands annonceurs (hôpitaux, commune par ex.) de faire des forfaits annuels, que nous pouvons estimer entre 500€ à 1000€ par annonceur.	Recette escomptée : ± 3.000€/an

D'autres pistes sont encore à explorer/approfondir avec le Conseil d'administration, suite à des opportunités apparues lors de l'appel public au secours.

### 3°) Apurement de la dette ONSS grâce au prêt du Credal

Une rencontre avec la coopérative Credal a confirmé le rôle prépondérant de la dette ONSS dans la spirale d'endettement du Centre. Si la dette est comptabilisée au bilan, les majorations et intérêts de retard sont bien comptabilisés au compte de résultat, pour un montant de 20.000 à 25.000€ /an ! Ces majorations sont clairement une des causes récurrentes des résultats négatifs de ces trois dernières années.

Le plan proposé est le suivant:

=> demande d'un crédit au CREDAL pour apurer la dette ONSS. Les intérêts du crédit (5.853 € /an) sont inférieurs de 30% aux intérêts, majorations et sanctions payées annuellement à l'ONSS.

=> une fois la situation en ordre du point de vue de l'ONSS, demande de remise des majorations des années antérieures. Cette remise se fera par abattement des cotisations ultérieures à payer.

#### IMPACT TOTAL EN TERMES D'ÉCONOMIES SUR LES DÉPENSES ET DE RECETTES NOUVELLES

	2014	2015 et suivants
Réduction des charges salariales	± 90.730€	± 112.930€
Recherche nouvelle recette	± 3.500€	± 3.500€
Intérêts ONSS	± 16.650€	± 16.650€
<b>Total</b>	<b>± 110.880€</b>	<b>± 133.080€</b>

## 4°) Synthèse chiffrée

### A) RETOUR À L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE AUX COMPTES DE RÉSULTAT (DÈS 2013)

2013 <sup>2</sup>			
Charges		Produits	
Frais de personnel	751.724,03€ <sup>3</sup>	Produits d'exploitation	837.789,31€
Locaux	8.565,21€	Produits financiers	990,82€
Frais d'informatisation	8.289,85€	Produits exceptionnels	15.980,62€
Frais administratifs	24.039,16€		
Acquisition Doc	4.769,16€		
Frais projets Hospichild	14.498,68€		
Frais financiers <sup>4</sup>	4.593,60€		
Charges exceptionnelles	20.000,00€		
<b>Total :</b>	<b>836.479,69€</b>	<b>Total :</b>	<b>854.760,75€</b>
<b>Résultat 2013 :</b>			<b>18.281,06€</b>

2014			
Charges		Produits	
Frais de personnel	727.196,08€	Produits d'exploitation	842.055,02€
Locaux	11.549,87€	Produits financiers	495,13€
Frais d'informatisation	10.000,00€	Produits exceptionnels	550,97€
Frais administratifs	24.404,57€		
Acquisition Doc	5.000,00€		
Frais projets Hospichild	17.500,00€		
Frais financiers	3.066,94€		
Charges exceptionnelles	15.853,00€		
<b>Total :</b>	<b>814.570,46€</b>	<b>Total :</b>	<b>843.101,12€</b>
<b>Résultat 2014 :</b>			<b>28.530,66€</b>

2. Les comptes 2013 ont été entièrement encodés, mais il reste encore des sommes à calculer (provision pécule de vacance, avances Actiris, majorations ONSS 2013). Le montant est donc estimé, au plus pessimiste. Le contrôle par le réviseur aura lieu le 05 mars 2014, le montant exact sera connu après cette date.

3. Pour rappel, au 31/12/12 les frais de personnel s'élevaient à 779.542,81€, soit entre 2012 et 2014, une économie de 52.346,73€ sur les frais de personnel (licenciements, passage à 4/5e de la directrice, etc. voir le plan de restructuration).

4. Le poste résumé « Frais financiers » englobe les postes : «Frais financiers » + « Frais pour le CA/collège des Présidents » + « Emolument Commissaire » + « Précompte mobilier ».

<b>2015</b>			
<b>Charges</b>		<b>Produits</b>	
Frais de personnel	714.455,28€	Produits d'exploitation	837.052,62€
Locaux	12.032,37€	Produits financiers	507,51€
Frais d'informatisation	11.500,00€	Produits exceptionnels	550,97
Frais administratifs	24.039,67€		
Acquisition Doc	5.000,00€		
Frais projets Hospichild	17.500,00€		
Frais financiers	3.132,36€		
Charges exceptionnelles	21.077,00€		
<b>Total :</b>	<b>808.736,68€</b>	<b>Total :</b>	<b>838.111,10€</b>
<b>Résultat 2015 :</b>			<b>29.374,42€</b>

<b>2016</b>			
<b>Charges</b>		<b>Produits</b>	
Frais de personnel	725.125,51€ <sup>5</sup>	Produits d'exploitation	843.670,17€
Locaux	14.818,34€	Produits financiers	522,74€
Frais d'informatisation	15.000,00€	Produits exceptionnels	550,97€
Frais administratifs	26.820,87€		
Acquisition Doc	7.500,00€		
Frais projets Hospichild	20.000,00€		
Frais financiers	3.209,37€		
Charges exceptionnelles	12.209,00€		
<b>Total :</b>	<b>824.683,09€</b>	<b>Total :</b>	<b>844.743,88€</b>
<b>Résultat 2016 :</b>			<b>20.060,79€</b>

<b>2017</b>			
<b>Charges</b>		<b>Produits</b>	
Frais de personnel	725.186,30€	Produits d'exploitation	842.170,17€
Locaux	14.818,34€	Produits financiers	522,74€
Frais d'informatisation	15.000,00€	Produits exceptionnels	550,97€
Frais administratifs	26.820,87€		
Acquisition Doc	7.500,00€		
Frais projets Hospichild	20.000,00€		
Frais financiers	3.209,37€		
Charges exceptionnelles	12.209,00€		
<b>Total :</b>	<b>824.743,88€</b>	<b>Total :</b>	<b>843.243,88€</b>
<b>Résultat 2017 :</b>			<b>18.500,00€</b>

5. Retour de la directrice à 100%.

## B) RÉSORPTION DE L'AVOIR SOCIAL NÉGATIF AU BILAN (EN 2018)

Au 31/12/2012, l'avoir social négatif du CDCS est de : -155.736,56€. Cet avoir social négatif ne peut être résorbé que par le résultat positif aux Comptes de résultat (différent donc de la trésorerie). Nous reprendrons donc les résultats des budgets ci-dessus :

<b>Avoir social négatif au 31/12/12 :</b>	<b>- 155.736,56€</b>
Résultat 2013	18.281,06€
Résultat 2014	28.530,66€
Résultat 2015	29.374,42€
Résultat 2016	20.060,79€
Résultat 2017	18.500,00€
<b>Avoir social négatif au 31/12/17 :</b>	<b>- 40.989,63€</b>

A situation inchangée, le retour à l'équilibre de l'avoir social négatif est prévu pour 2018 vu que fin 2017 tous les prêts seront intégralement remboursés (ce qui équivaut à un allègement des charges de +/- 40.000€<sup>6</sup>).

Pour résumer en trois dates :

- 31/12/13 : premier retour à l'équilibre budgétaire aux comptes de résultat.
- 31/12/17 : fin des plans de remboursement des prêts Crédal et FAP-FEB (4ans).
- 31/12/18 : l'avoir social au bilan revient à zéro, voire en positif (5ans)

6. 10.000€ de réserve FAP-FEB et +/- 30.000€ de remboursement CREDAL

## B. Soutien des pouvoirs publics

Les mesures présentées impliquent parallèlement une série de démarches et de décisions du côté politique :

- => se porter caution pour le montant du crédit de fonds de roulement de 130.000 € auprès de Crédal ;
- => rédiger une convention pour garantir la continuité du projet et par conséquent du plan de restructuration ;
- => rendre toutes les charges éligibles à la subvention ;
- => assurer la régularité et la rapidité dans la perception des subsides publics ;
- => porter à 90% le montant des avances sur subside ;
- => octroyer une subvention forfaitaire indexée sur production de pièces justificatives liées essentiellement aux objectifs assignés (type de production, activités spécifiques, services complémentaires,...), du rapport d'activités et des comptes et bilan approuvés par l'Assemblée générale ;
- => entériner la constitution progressive d'un "Fonds social" aux comptes de résultat ;
- => prévoir le paiement du solde sur production des pièces justificatives liées aux objectifs assignés et du rapport d'activités

## 4 - Missions :

BRUSO

BRUDOC

APOL

HOSPICHILD (PM)

(rapport indépendant)

Dans cette atmosphère de crise aiguë où la dissolution du Centre de Documentation et de Coordination sociales sembla être à plusieurs reprises plus qu'une hypothèse d'école, l'équipe a continué - au-delà de sa bataille pour la survie de l'organisation - à assumer les missions en cours même si elles en furent affectées, soit par un ralentissement (délais prolongés,...), voire une réorientation.

# BRUXELLES SOCIAL (BRUSO)

## Description

Service qui développe et met à disposition des connaissances et une expertise sur l'offre des associations et services bruxellois (francophones, néerlandophones et bilingues) actifs dans le secteur social-santé au sens large, à travers le développement et l'actualisation quotidienne d'une base de données bilingues répertoriant de façon systématique et standardisée des informations relatives à l'offre de services.

## Etat des lieux (au 31/12/2013)

Il y a actuellement 13 secteurs en ligne, ce qui représente 3152 fiches sur le site. La base de données interne comprend 4200 fiches.

→ Il est créé une fiche par adresse. Un service qui a plusieurs antennes aura donc plusieurs fiches.

→ Un service peut se retrouver dans plusieurs secteurs.

- o Soit parce qu'il est poly agréé
- o Soit parce qu'il répond à différents besoins

Exemple : Les trois pommiers est une ASBL qui est agréée comme

- Agence immobilière sociale - Région Bruxelles-Capitale
- Maison d'accueil - COCOF
- Maison de repos – COCOM

Elle se retrouvera dans les secteurs : Logement, Aide aux sans-abri, Seniors, Famille, Aide aux victimes.

## NOMBRE DE FICHES (TOUS SECTEURS CONFONDUS)

	AGREES	SANS AGREMENT	TOTAL
Tous secteurs confondus	1858	1294	3152

## VENTILATION DES AGRÉMENTS

	COCOF	COCOM	VGC	VG)	Communauté française)	Fédéral	RBC	VDAB
Ventilation des agréments	543	305	21	340	661	52	134	3

## NOMBRE D'INDEXATIONS PAR SECTEURS

	<b>AGREES</b>	<b>SANS AGREMENT</b>	<b>Nombre total de fiches par secteur</b>
<b>Thèmes</b>			
Aide aux auteurs de faits punissables	56	60	11
Aide aux sans-abri	55	50	105
Aide aux victimes	114	77	191
Aide à la jeunesse	101	17	118
Assuétudes	180	83	263
Enfants et jeunes (3-18 ans)	469	171	640
Famille	333	170	503
Jeunes enfants (0-3 ans)	479	233	712
Logement	214	84	298
Personnes en situation de handicap	270	225	495
Santé Physique et mentale	506	365	871
Seniors	499	290	789
Aide sociale générale et privée	Les CPAS et les communes n'ont pas d'agrément		84
	Nombre total d'indexations tous secteurs confondus		<b>5185</b>

→ 92 services reçoivent des subsides mais n'ont pas d'agrément.

Prochains secteurs en ligne :

- > Aide aux personnes fragilisées (pauvreté) : **437** fiches dont **109** ne sont pas encore sur le site
- > Accueil des primo-arrivants, intégration des personnes d'origine étrangères, cohésion sociale : **244** fiches dont **117** ne sont pas encore sur le site

Après la mise en ligne de ces secteurs, il restera **696** fiches « orphelines » à traiter.

## **Elargissement du site portail [www.bruxellesocial.be](http://www.bruxellesocial.be)**

Pas d'élargissement du site portail à de nouveaux secteurs en 2013. Le contexte perturbé a ralenti le travail de développement de nouveaux secteurs en ligne. Le secteur de l'insertion socio-professionnelle comprenant 361 fiches d'opérateurs dont 207 exigeant une prospection complète a été largement traité en 2013 mais ne basculera sur le site portail qu'au tout début 2014.

**Maintenance et actualisation** journalière des fiches des opérateurs des secteurs déjà présents sur [www.bruxellesocial.be](http://www.bruxellesocial.be) ainsi que des secteurs qui doivent encore basculer sur [www.bruxellesocial.be](http://www.bruxellesocial.be) (soit 4200 fiches).

## **Démonstrations**

Les démonstrations ont été à l'arrêt en 2013 vu l'incertitude qui pesait sur l'avenir du CDCS-CMDC. Quelques exceptions à la demande expresse de différents partenaires:

- **09/01/13** : Réseau Multidisciplinaire Local-Bruxelles, réseau de prestataires de soins visant à améliorer la prise en charge des personnes atteintes de maladies chroniques
- **22/05/13** : salon de la documentation organisé par le Réseau bruxellois de documentation en promotion de la santé ;
- **14/10/13** : collaboration avec le BWR pour la présentation du GPS social
- **14/11/13** : conférence consacrée aux réalités des inégalités sociales en santé en RBC organisé par la FIMS dans le cadre des jeudis de l'Hémicycle au Parlement Bruxellois Francophone

## **Statistiques de visites sur le site**

Le ralentissement du développement de Bruxelles Social et l'arrêt quasi-total des séances de démo n'ont pas eu d'impact négatif sur la consultation du site. Les statistiques sont même très bonnes : 148.635 visites uniques sur Bruxelles Social en ligne au 31/12/2013 (à la place de 84.863 visites en 2012 et 32.672 visites en 2011), soit une moyenne de 407 visites journalières. Sur la période 2011 -2013, les visites ont augmenté de 475%.

## Collaboration avec le BWR

### 1. Échange de données entre le CDCS-CMDC (base de données Bruxelles Social) et le BWR (base de données Sociale Kaart)

#### État des lieux de la collaboration structurelle

Le site [bruxellessocial.be](http://bruxellessocial.be) est né d'une collaboration entre le CDCS-CMDC, le [Brusselse welzijns- en gezondheidsraad](http://brusselwelzijns-en-gezondheidsraad.be) (BWR) et le [Centre d'informatique pour la Région bruxelloise](http://www.cirb.be) (CIRB).

Ces dernières années, la collaboration entre le CDCS-CMDC et le BWR a principalement consisté en l'échange de données relatives à l'offre des acteurs sociaux-santé bruxellois. Ces données sont diffusées via :

- > le site [bruxellessocial.be](http://bruxellessocial.be) (CDCS-CMDC), porte d'entrée vers l'offre des acteurs sociaux-santé francophones, néerlandophones et bilingues qui sont actifs en Région de Bruxelles-Capitale, décrite en français et en néerlandais ;
- > le site [desocialekaart.be](http://desocialekaart.be) (BWR et les cinq provinces flamandes), porte d'entrée vers l'offre des acteurs sociaux-santé néerlandophones et bilingues situés en Flandre ou en Région bruxelloise, décrite en néerlandais.

Ces données se recoupant partiellement, le CDCS-CMDC et le BWR ont décidé, lors de la création de Bruxelles Social, de se partager la responsabilité de leur collecte et de leur actualisation et de démarrer un processus structurel d'échange de données :

- > le BWR est chargé de la collecte et de l'actualisation des données relatives à l'offre des acteurs sociaux-santé néerlandophones et transmet celles-ci au CDCS-CMDC ;
- > le CDCS-CMDC est responsable de la collecte et de l'actualisation des données relatives aux acteurs sociaux-santé bilingues et francophones et transmet les données relatives aux acteurs bilingues au BWR.

Les deux organisations sont chacune responsables de la standardisation, de l'indexation et de la centralisation de toutes les données dans leurs bases respectives. Le CDCS-CMDC assure également la traduction des données relatives à l'offre néerlandophone, que lui transmet le BWR.

2013 fut une année de changements contextuels, institutionnels et organisationnels pour les deux partenaires, ce qui a eu des répercussions sur la gestion des outils susmentionnés et sur la collaboration en matière d'échange de données. Des différences sont peu à peu apparues entre ces instruments : type de données demandées, niveau de standardisation, indexation, etc. Par conséquent, les données échangées ne peuvent être simplement transposées d'une base à l'autre. De plus, les procédures et le timing en matière de collecte, de création et d'actualisation des données répondent également à des règles distinctes.

Le 25 février 2013, le CDCS-CMDC et le BWR, représentés par leurs directions respectives et quelques-uns de leurs collaborateurs, se sont rencontrés afin d'amorcer un processus d'évaluation de leur collaboration en matière d'échange de données. Il s'agissait plus spécifiquement de parvenir à une analyse des facteurs qui l'entravent. Cependant, cet exercice nécessiterait que plusieurs réunions lui soient consacrées.

La *Sociale kaart* (voir infra) et probablement Bruxelles Social sont à la veille de grands changements. Il est donc de plus en plus important que les structures de ces instruments soient harmonisées et que des modalités de collaboration efficaces et durables soient mises en place. Chaque partenaire entend se saisir de ces changements comme d'une opportunité pour l'optimisation de leur collaboration. En raison de la forte implication du BWR dans le développement de la *Platform voor Welzijn en Gezondheid* et de la crise institutionnelle qu'a traversée le CDCS-CMDC, ce processus de réflexion n'a été que faiblement entamé en 2013.

### **Actions concrètes de collaboration en 2013 :**

À l'instar de 2012, le CDCS-CMDC et le BWR se sont efforcés, en 2013, de développer une collaboration davantage sur mesure, en tenant compte de leurs agendas respectifs et des caractéristiques spécifiques de leurs bases de données respectives en termes de contenu et d'actualisation :

- à l'occasion de la création et de la mise en ligne du secteur de l'insertion socioprofessionnelle sur Bruxelles Social, le CDCS-CMDC a lui-même contacté les organisations néerlandophones relevant de ce secteur et transmettra au BWR les données actualisées de 190 organisations néerlandophones et bilingues ;
- dans le cadre de son actualisation annuelle de la *Sociale Kaart*, le BWR a transmis près de 230 fiches au CDCS-CMDC. Cette actualisation s'est concentrée sur les données reprises dans le *Brussels Zakboekje* (coordonnées, statut linguistique, heures d'ouverture, courte description et indexation). Un collaborateur du CDCS-CMDC a analysé ces informations et adapté là où nécessaire les données correspondantes reprises dans Bruxelles Social.

## Évolution du site [desocialekaart.be](http://desocialekaart.be) : développement de la Platform Welzijn en Gezondheid

La *Interprovinciale Sociale Kaart* fait actuellement l'objet d'un remaniement approfondi dans le cadre du développement de la *Platform Welzijn en Gezondheid*. L'objectif de ce projet est la collecte, la gestion et la diffusion, au sein d'une plate-forme intégrée, des coordonnées, modalités de fonctionnement et activités des professionnels et organisations des secteurs sociaux-santé et domaines voisins, actifs sur le territoire des provinces flamandes et de la VGC.

La plate-forme a été créée par les partenaires de la *Interprovinciale Sociale Kaart*, c'est-à-dire les 5 provinces flamandes et la Commission communautaire flamande de la Région de Bruxelles-Capitale, et par la *Huis voor Gezondheid*. Les *Samenwerkingsinitiatieven Eerstelijnsgezondheidszorg (SEL)* pourront également utiliser la plate-forme.

En matière d'échange de données, la plate-forme développera des liens de collaboration avec, entre autres, la *Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid*, Vitalink, le SPF Santé publique, les SEL's, AXXON et EHealth.

Le 20 août 2013, Freddy Carremans, le responsable ICT du BWR, a présenté les lignes de force de la *Platform Welzijn en Gezondheid* aux collaborateurs et à la direction du CDCS-CMDC : modèle conceptuel, modalités de recherche, modèle de données, stakeholders, etc. Par la suite, le CDCS-CMDC a été régulièrement informé par le BWR des évolutions de la plate-forme.

La technologie et les fonctionnalités de la plate-forme ainsi que les collaborations qui l'alimenteront auront un impact non négligeable sur la constitution et l'actualisation des données de la *Sociale Kaart*. Le BWR a d'ailleurs fait savoir que de nouvelles procédures d'actualisation seront mises en place fin 2013 - début 2014.

### Collaboration autour du « GPS social »

En 2012, le BWR a développé une nouvelle approche des sessions d'information et de formation organisées autour des produits *Sociale Kaart*, *Zorgzoeker*, *Brussels Zakboekje* et *Bruxelles Social*, intitulée « le GPS social ».

Fin juin 2012, le BWR et le CDCS-CMDC ont convenu que ce dernier se chargerait de présenter *Bruxelles Social* lorsque cette formation est donnée dans des organisations comptant des collaborateurs francophones ou bilingues.

Un dépliant bilingue, publié conjointement, détaille les modalités de cette offre de formation. La première démonstration de *Bruxelles Social* réalisée dans le cadre du GPS social s'est déroulée le 14 octobre 2013 (cf. page suivante)

**BWR EN CMDC-CDCS BIJEN AAN:  
VORMING OP MAAT: DE SOCIALE GPS**

**CDCS-CMDC ET BWR PROPOSENT:  
UNE FORMATION SUR MESURE: LE GPS SOCIAL**

*Où se trouve le milieu d'accueil ou le soutien à la parentalité le plus proche?  
Welke organisatie komt bij mij klusjes uitvoeren?  
Comment trouver une liste des organisations d'aide aux sans-abri pour leur envoyer un courrier?  
Wat is woningaanpassing nu precies? Wat kost het en wie kan me hiermee helpen?  
Vous vous demandez s'il existe un équivalent néerlandophone aux centres de planning familial?  
U vraagt zich af of er een Franstalige dienst bestaat met een aanbod gelijkaardig aan dat van een CAW?*

*Het zijn maar enkele vragen waar je als hulpverlener of als inwoner van Brussel mee zit. Gelukkig bestaan er gidsen en websites die je de weg tonen: het Brussels Zakboekje(NI), de Sociale Kaart (NI), Zorgzoeker (NI) en Sociaal Brussel Online (NI-Fr). Maar hoe gebruik je het en welke functionaliteiten heeft zo'n web-site? Je leert het op de vorming van de Sociale GPS: informatie vinden over thema's en organisaties, organisaties tonen op een kaart, een Excel-download maken...*

*Voilà quelques questions fréquentes pour un professionnel ou un citoyen Bruxellois. Heureusement, il y a des guides et des sites web qui vous aident à trouver une solution : Bruxelles Social en Ligne (F-N), het Brussels Zakboekje(N), de Sociale Kaart (N) et Zorgzoeker (N). Mais comment les utiliser et quelles sont les fonctionnalités de tels sites? Vous l'apprendrez avec la formation au GPS social: trouver de l'information sur des secteurs ou des organisations, afficher les associations sur une carte, créer un fichier Excel...*

*Zijn jouw collega's, medewerkers of cliënten geïnteresseerd? Dan brengen de Brusselse Welzijns- en gezondheidsRaad en het Centrum voor Maatschappelijke Documentatie en Coördinatie deze vorming graag bij jullie organisatie, zelfs met aangepaste informatie en oefeningen op maat. Dat doen we gratis. Wel vragen we dat er voldoende computers met internetverbinding aanwezig zijn.*

*Vos collègues, collaborateurs ou usagers sont intéressés? Le Centre de Documentation et de Coordination Sociales et le Brusselse Welzijns- en gezondheidsRaad vous offrent cette formation dans les locaux de votre organisme, des informations personnalisées et des exercices adaptés y compris. La démarche est gratuite. Nous vous demandons de pouvoir disposer uniquement de suffisamment d'ordinateurs avec accès internet.*

*We werken met groepen van min. 5 tot max. 20 geïnteresseerden. Totale duur: 2u - 2u30  
Wil je meer informatie of heb je nog vragen? Contacteer Laura Gruyaert via [vorming@bwr.be](mailto:vorming@bwr.be)*

*Nous travaillons avec des groupes de 5 à 20 personnes maximum. Durée totale: 2h - 2h30  
Pour des informations ou questions complémentaires, n'hésitez pas à contactez Laura Gruyaert via [vorming@bwr.be](mailto:vorming@bwr.be)*



# BRUDOC

## Description

**Service documentaire** associé à Bruxelles Social (Bruso), Brudoc collecte et propose à la consultation des documents bilingues ou unilingues, imprimés, électroniques et audiovisuels relatifs au secteur social-santé bruxellois à condition d'être publiés :

- *à propos* des services sociaux et de santé repris sur Bruso,
- *pour* les services sociaux et de santé repris sur Bruso,
- *par* les services sociaux et de santé repris sur Bruso.

## Réorganisation

La perte du poste mi-temps néerlandophone (suppression du poste 001 de la convention ACS n° 072020) dans le cadre de la restructuration a abouti à une nouvelle répartition du travail entre la responsable et l'aide-documentaliste dont les compétences ont été étoffées :

- Du côté de la bibliothèque physique :
  - recherche des documents imprimés
  - réception des monographies imprimées
  - gestion des documents perdus
- Du côté de la bibliothèque numérique :
  - contrôle de la pérennité des hyperliens
  - ajout de documents numériques

L'absence d'aide néerlandophone dans la gestion du service documentaire aboutit à une difficulté concernant l'amélioration du service aux néerlandophones ainsi qu'à sa promotion. Ce souci chronique a été largement évoqué lors de l'audit, par l'ensemble des services.

## Accroissement

Les catalogues comptent au total 16.714 notices. En 2013, 895 documents ont été catalogués. Cette moindre performance par rapport à 2012 (-51%) est essentiellement due à la perte de la mi-temps néerlandophone ainsi qu'à la lourdeur inhérente à la gestion des documents numériques (Voir plus bas).

## Demandes documentaires et d'adresses

### Un nouvel outil de recensement

Nous avons amélioré notre outil de recensement des demandes en optant pour Google form, qui présente de manière succincte les statistiques. Son avantage est qu'il automatise le dépouillement des résultats.

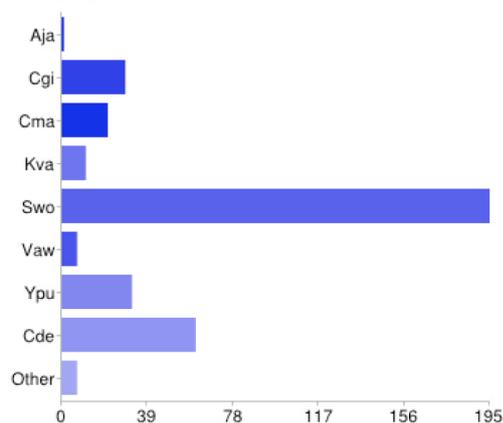
### Chiffres (synthèse)

Au total, 286 demandes ont été reçues dont :

- 169 demandes de documentation (-11%)
- 80 demandes d'adresses, y compris carte sociale (+11%)
- 46 demandes diverses (conseils et expertises, aide à l'utilisation des sites du CDCS, législation, demandes de stage ou d'emploi et autres)

La légère baisse des demandes de documentation peut s'expliquer par l'accroissement de la présence des documents numériques sur le catalogue en ligne. Rêvé depuis 10 ans, l'ambition de la bibliothèque sans papier se réalise peu à peu : le lecteur ne doit plus se déplacer pour consulter une part croissante de documents. Tous types de demandes confondus, une progression de 9% a été enregistrée par rapport à 2012.

Qui a (ont) traité la demande?



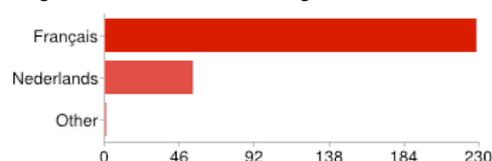
Personnel	Nombre de demandes	Pourcentage
Aja	1	0%
Cgi	29	10%
Cma	21	8%
Kva	11	4%
Swo	195	70%
Vaw	7	3%
Ypu	32	11%
Cde	61	22%
Other	7	3%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

### Gebruiker / Demandeur

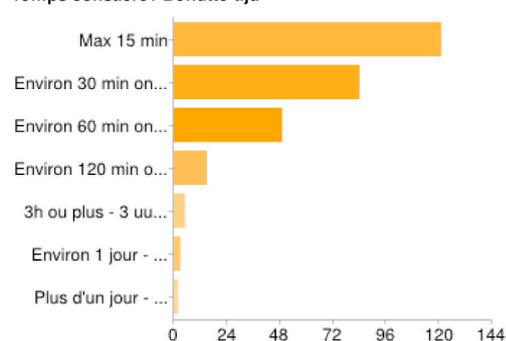
Informations sur le demandeur. Informatie over de gebruiker.

Langue du demandeur. Taal van de gebruiker

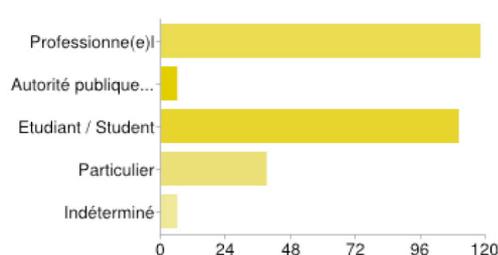


Langue	Nombre de demandeurs	Pourcentage
Français	228	82%
Nederlands	54	19%
Other	1	0%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

**Temps consacré / Benutte tijd**

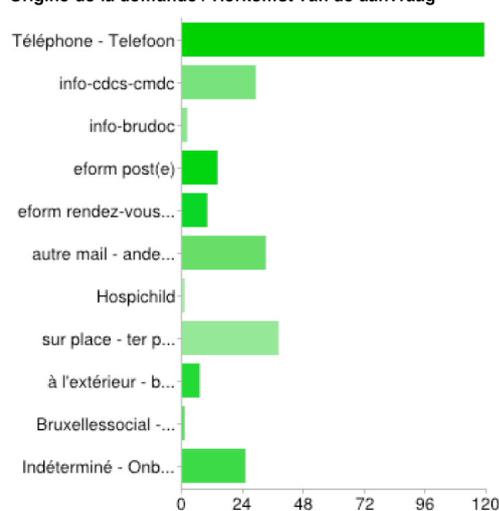
Max 15 min	121	42%
Environ 30 min ongeveer	84	29%
Environ 60 min ongeveer	49	17%
Environ 120 min ongeveer	15	5%
3h ou plus - 3 uur of meer	5	2%
Environ 1 jour - 1 dag ongeveer	3	1%
Plus d'un jour - Meer dan een dag	2	1%



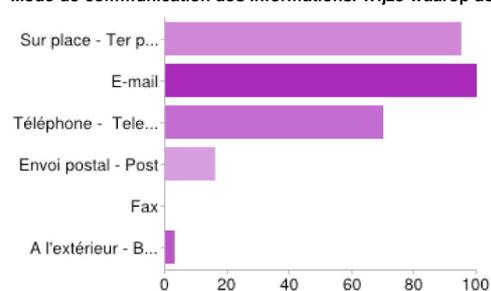
Professionne(e)	118	41%
Autorité publique / Publiek overheid	6	2%
Etudiant / Student	110	38%
Particulier	39	14%
Indéterminé	6	2%

**Information(s) complémentaire(s) sur le Demandeur / Bijkomende info over de gebruiker**

Universiteit van Antwerpen Onderzoeker Steunpunt Gelijke Kansen (onderzoeksproject geweld tegen holebi's en vrouwen in Brussel) Ocmw Jette BWR belge habitant à Marrakech AS communale AS communale Membre du CA du CDCS travailleur d'une nouvelle asbl TFE AS Directeur de l'école primaire de Hembek Avocat - pour sa mère Secrétaire de Alzheimer Belgique Bruxelles Formation AS TFE AS TFE studente kleuteronderwijs AS 1re rue de la poste coordinateur médiation scolaire en RBC bruxelles formation Horizon 2000 asbl (secteur handicap) Exemplaire d'un moniteur de 1987 observatoire de la santé infirmière de l'école primair ...

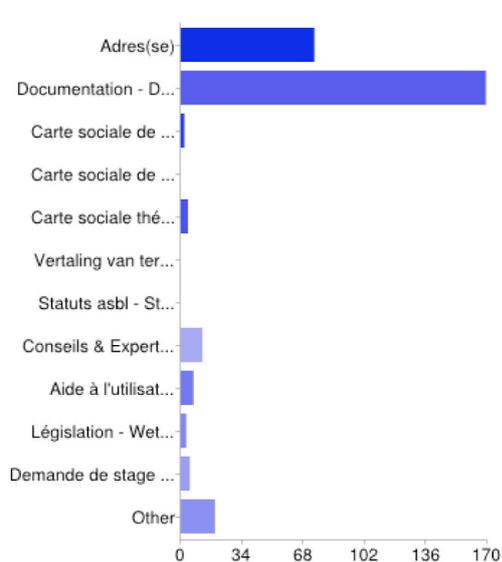
**Canaux de communication / Communicatiemiddelen****Origine de la demande / Herkomst van de aanvraag**

Téléphone - Telefoon	119	42%
info-cdcs-cmdc	29	10%
info-brudoc	2	1%
iform post(e)	14	5%
iform rendez-vous - afspraak	10	3%
autre mail - andere e-mail	33	12%
Hospichild	1	0%
sur place - ter plaatst	38	13%
à l'extérieur - buiten	7	2%
Bruxellessocial - Sociaalbrussel	1	0%
Indéterminé - Onbepaald	25	9%

**Mode de communication des informations. Wijze waarop de info wordt meegedeeld**


Mode de communication	Nombre d'utilisateurs	Pourcentage
Sur place - Ter plaatse	95	34%
E-mail	100	36%
Téléphone - Telefoon	70	25%
Envoi postal - Post	16	6%
Fax	0	0%
A l'extérieur - Buiten	3	1%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.



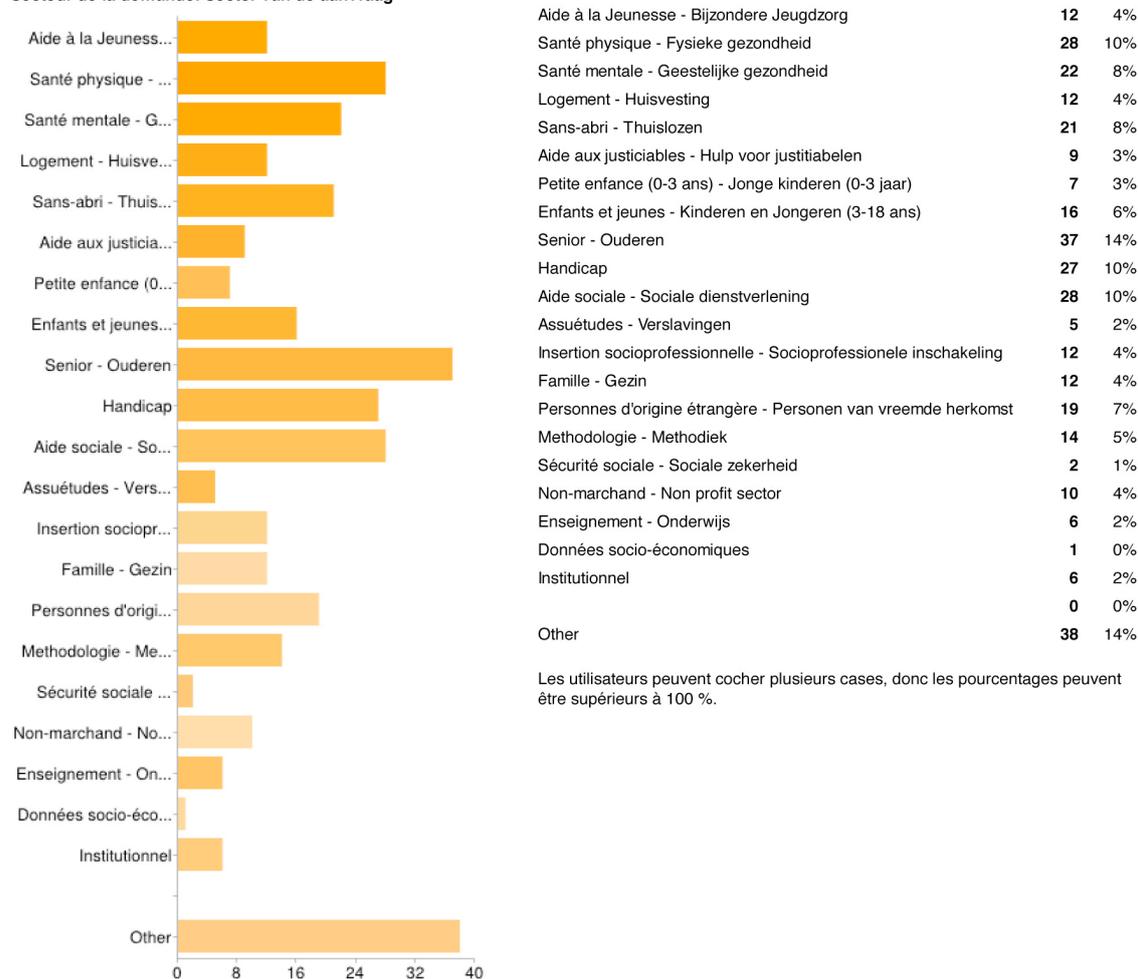
Type d'information	Nombre d'utilisateurs	Pourcentage
Adres(se)	74	26%
Documentation - Documentatie	169	60%
Carte sociale de quartier - Sociale kaart van wijk	2	1%
Carte sociale de commune - Gemeentelijke sociale kaart	0	0%
Carte sociale thématique - Thematische sociale kaart	4	1%
Vertaling van term(en) - Traduction de terme(s)	0	0%
Statuts asbl - Statuten vzw	0	0%
Conseils & Expertise - Advies & expertise	12	4%
Aide à l'utilisation de sites du CDCS (Bruxellessocial, Brudoc, etc.)	7	2%
Législation - Wetgeving - Moniteur	3	1%
Demande de stage ou d'emploi	5	2%
Other	19	7%

Les utilisateurs peuvent cocher plusieurs cases, donc les pourcentages peuvent être supérieurs à 100 %.

### Précision sur la demande / Toelichting van de aanvraag

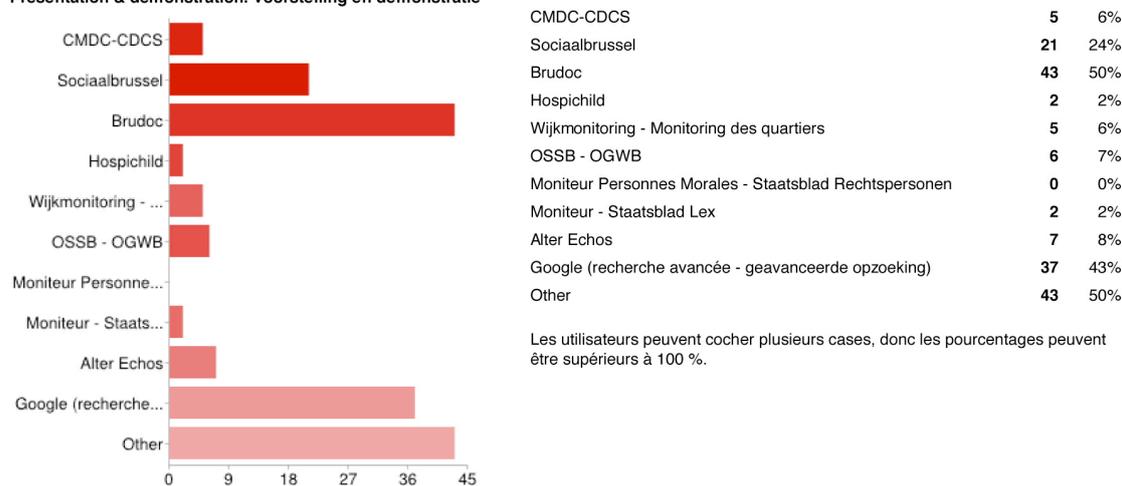
2 quartiers "armoedeatlas van Kesteloot wijkfiches van cosmopolis" Rapport van het ouderenbehoefteonderzoek brussel. monitor voor de stad en al zijn inwoners  
 "Politique, revue de débats. Septembre Octobre - 2012 (n°76). Les CPAS, emplacements du contrat social" Markt van zorg. filosofische beschouwingen bij marktwerking, liberalisering en commercialisering van de welzijnzorg/ Paulus Van Bortel in tijdschrift voor welzijnswerk, 308 ( 00/06/2010) structure psychiatrique pour ado aide médicale et pharmaceutique pour enfant malade sans papier Organismes à contacter à la fin d'un contrat de travail ...

#### Secteur de la demande. Sector van de aanvraag



### Démonstration - Demonstratie

#### Présentation & démonstration. Voorstelling en demonstratie



## Statistiques d'audience sur le site

La baisse du nombre de visite et du nombre de visiteurs uniques ne signifie pas que Brudoc est moins connu. En effet, l'augmentation de la durée moyenne de la visite, du nombre de pages consultées et la diminution du taux de rebond sont des signes positifs qui suggèrent qu'un certain public connaît Brudoc et le consulte.

Nous assistons donc à un tassement modéré de 3 paramètres :

- le nombre de visite : 9.458 (-13%)
- le nombre de visiteurs uniques : 8.327 (-15%)
- le nombre de pages vues : 23.260 (-4%)

Toutefois, les 8.327 visiteurs sont restés plus longtemps sur le site, ont visité davantage de pages et ont moins quitté le site :

- Durée moyenne de la visite : 2 min 10 sec (+ 29%)
- Nombre de pages par visite : 2,5 (+10%)
- Taux de rebond : 62% (-3,5%)

Le site a gagné au moins 3% de visiteurs récurrents.

Près de 70% des visiteurs consultent le catalogue en français et seulement 19% en néerlandais.

La Belgique reste en tête des pays d'origine des consultations (87%) ensuite, la France (7%), enfin les Pays Bas (1%).

## Promotion

### La Brudoc News

Cette newsletter bimensuelle reprend principalement les dernières acquisitions et informe de l'actualité du CDCS : jours de fermeture, participation à des événements, mise à jour de Bruxellessocial, mise en ligne d'un site, etc.

Aujourd'hui, 50 personnes sont inscrites, principalement des professionnels de l'action sociale et seulement des francophones. Ceci s'explique par l'absence de promotion du côté néerlandophone causé par la perte de la mi-temps fin 2012.

### Rédaction de rubriques bibliographiques dans les newsletters de partenaires

#### *Les Brèves du Bis du CBCS*

La rubrique Brudoc prend place mensuellement dans la newsletter du Conseil bruxellois de Coordination sociopolitique (CBCS). Les hyperliens des quelques références présentées pointent sur la notice de Brudoc, permettant de faire connaître le catalogue aux lecteurs des Brèves. De plus, un hyperlien permet de s'inscrire à Brudoc News.

### *BWR nieuwsbrief*

Cette collaboration suit exactement le même principe que pour les Brèves du Bis mais ici les références sont un peu plus nombreuses.

Ces participations récurrentes ont l'avantage de créer de la valeur à un travail quotidien en soulignant son aspect événementiel.

### *Hospinews*

La rubrique « Brudoc nous informe » n'a pas été poursuivie en raison de la réduction des effectifs.

### *Jeudi de l'Hémicycle (Parlement Bruxellois Francophone)*

Brudoc a apporté un appui bibliographique au Jeudi de l'Hémicycle de novembre 2013 organisé par la FIMS autour du thème des réalités des inégalités sociales de santé à Bruxelles. Cet appui a consisté à installer une table de présentation de documents pertinents et créer sur Brudoc une exposition virtuelle de références bibliographiques pertinentes.

## **Catalogue**

### **Bibliothèque numérique et hyperliens**

La gestion des hyperliens a été considérablement améliorée par la création de champs spécifiques affichés dans le catalogue en ligne :

- Document en ligne : Oui / non
- Date de consultation du site de l'éditeur : jj/mm/aaaa

La date de consultation garantit que la source a été disponible tel jour. Cette mention garantit le sérieux de la recension bibliographique.

### **Bibliothèque numérique et droits d'auteur**

#### *Négociation de diffusion titre par titre*

Afin de respecter le droit d'auteur, une routine a été mise en place : après la recension d'un document numérique dans le catalogue, une demande d'autorisation de conservation du fichier est envoyée à l'éditeur. Celui-ci peut alors refuser ou accepter les droits que nous lui demandons (recension du lien profond, conservation du fichier sur notre server, téléchargement gratuit et envoi par mail).

Nous attendons sa réponse avant d'uploader le fichier sur le server et n'interprétons jamais un silence comme une autorisation tacite en raison de l'illégalité de ce geste. La réponse de l'éditeur est copiée dans le catalogue interne dans des champs spécifiques :

- Autorisation numérique : oui / non
- Date d'autorisation : jj/mm/aaaa
- Commentaire de l'autorisation numérique : copie de la réponse de l'éditeur, de la personne de contact et de ses coordonnées

### Négociation de diffusion par licence globale

Outre la demande au cas par cas, il arrive que nous demandions une licence de diffusion pour l'ensemble des publications de l'éditeur. S'il accepte, sa réponse est copiée dans un fichier prévu à cet effet.

Actuellement, nous possédons les licences globales suivantes :

1. Institut pour l'égalité des hommes et des femmes / Instituut voor de gelijkheid van vrouwen en mannen
2. Centre d'expertise et de ressources pour l'enfance
3. Coordination des ONG pour les droits de l'enfant
4. Rassemblement Bruxellois pour le Droit à l'Habitat / Brusselse Bond voor het Recht op Wonen
5. Woonzorg Brussel
6. SPF Sécurité sociale / FOD Sociale zekerheid
7. Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme / Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racisme bestrijding
8. Infirmiers de rue / straatverplegers
9. Femmes prévoyantes socialistes (FPS)
10. OASeS - Centrum Ongelijkheid, Armoede, Sociale Uitsluiting en de Stad

Certains éditeurs exigent d'être tenus au courant de toute nouvelle entrée dans le catalogue. Ce souhait est honoré via une newsletter personnalisée.

### Soucis et perspectives de solution

- La lourdeur de la procédure : que ce soit document par document ou par licence globale, l'opération prend du temps.
- Le souci pour les revues : souvent, les périodiques disponibles sur internet reprennent l'ensemble du numéro. Or, nous cataloguons aussi des articles. Dès lors, nous devons découper le fichier. Ce découpage est difficile à mettre en œuvre car : 1) il doit faire l'objet d'une licence explicite, 2) le temps du découpage. Par exemple, nous avons obtenu une licence globale pour les publications du SPF Sécurité sociale, qui édite la *Revue belge de Sécurité sociale*. Nous avons recensé 200 articles dont les numéros sont disponibles sur Internet.
- L'éditeur n'est peut-être pas l'ayant-droit légitime : la loi stipule que seul l'auteur peut octroyer des licences d'exploitation. Or, nous ne savons pas si l'auteur a donné le droit de négocier les licences de diffusions à son éditeur ou pas. Notre stratégie repose sur l'hypothèse que l'auteur a octroyé un droit d'exploitation à son éditeur et, à défaut, que l'éditeur a demandé expressément à l'auteur. Sans cette hypothèse, notre tâche sera encore alourdie.

Dans la galaxie du droit d'auteur actuel, nous ne pouvons simplifier cette procédure.

Toutefois, certains principes permettraient de gagner un peu de temps :

- Ne pas ajouter le document numérique si le document imprimé existe (sauf si on a déjà la licence).
- Ne pas ajouter de documents numériques édités avant 2008

Mais dans les faits, ces principes sont difficilement applicables. Souvent, nous ne savons pas s'il existe une copie imprimée avant d'en faire la demande.

### *Mise à jour du logiciel*

La dernière version de PMB (4.0.8) a été appliquée à brudoc.be. Outre la correction de bug, elle ajoute certaines fonctionnalités dont la plus visible est la recherche dans les périodiques.

### *Perspectives technologiques*

En raison du départ du programmeur et de l'infographiste, les avancées technologiques ne sont pas à l'ordre du jour, d'autant que les catalogues fonctionnent bien dans leur ensemble.

## **Réseaux**

Participation active au RBDSanté, notamment par une table de présentation des ressources du CDCS pendant le Salon de la documentation (22 mai)

## **Mise à disposition de l'expertise**

- > Démonstration de l'administration de PMB au RBDSanté
- > Soutien au Fil d'Ariane pour l'export vers PMB
- > Soutien au Belgian disability Forum pour élaborer sa politique de droits d'auteur
- > Jury de fin d'étude pour le TFE « Mise en valeur du fonds documentaire de l'ONG Aide au Développement Gembloux (ADG) : création d'une bibliothèque numérique avec le logiciel » pour le graduat en bibliothéconomie et documentation organisé par Hena Llux (21/02)
- > Explication sur PMB avec le musée de la ville de Bruxelles (14/02)

# APPUI AUX POLITIQUES SOCIAL-SANTÉ - APOL

## Description

Il s'agit de projets relatifs à l'offre de services sociaux et de santé qui se nourrissent et prennent appui sur les données récoltées au travers des services structurels du CDCS-CMDC (Bruso/Brudoc/Hospichild) ainsi que sur l'expertise méthodologique et participative développée par les professionnels de l'information du CDCS-CMDC pour une demande ponctuelle spécifique.

Ces projets servent de soutien à la prise de décision politique et/ou de soutien à l'exécution de décision politique.

Trois projets spécifiques très différents les uns des autres ont été portés en 2013.

C'est cet aspect-là des missions du CDCS-CMDC qui est suspendu, dans tous les cas pour 2014 et qui à l'avenir devra à chaque commande faire l'objet d'un contrat de consultance.

## **1. Projet ajw-bru.be : visibilité des services bruxellois d'aide sociale aux justiciables. Publication d'un site et d'un dépliant d'information pour professionnels.**

### Description

Ce site web constitue le troisième volet d'un projet global de communication visant à augmenter la visibilité de l'offre des services bruxellois d'aide aux justiciables. Après la publication de deux brochures d'information à l'intention d'une part, des personnes détenues et d'autre part, de leurs familles et proches, cette nouvelle campagne des services d'aide sociale aux justiciables s'adresse cette fois aux professionnels des secteurs voisins. Elle consiste en la mise en ligne du site bilingue [ajw-bru.be](http://ajw-bru.be) et en la diffusion d'un dépliant d'information complémentaire. Les services bruxellois d'aide sociale aux justiciables y sont présentés comme des « partenaires clés en matière d'aide sociale à l'intérieur et à l'extérieur de la prison ».

Projet de communication en 3 volets			
Groupe cible	1. Détenus	2. Familles et proches des détenus	3. Professionnels
Publications du CDCS-CMDC	<p><b>Brochure d'information</b> « La prison, s'en sortir », éditée en 4 langues (français, néerlandais, anglais et espagnol).</p> <p><i>Rôle plus limité du CDCS-CMDC.</i></p>	<p><b>Brochure d'information</b> à l'intention des familles et proches des personnes détenues dans les prisons de Forest-Berkendael et de Saint-Gilles. Éditée en français et en néerlandais.</p> <p><a href="http://www.lstb.be/aide_justiciables">www.lstb.be/aide_justiciables</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site <a href="http://ajw-bru.be">ajw-bru.be</a>, bilingue (français – néerlandais) et miroir.</li> <li>- <b>Dépliant</b> recto verso français/néerlandais.</li> <li>- Affiche, post-it et bannières.</li> </ul>

Face à la multiplicité d'acteurs et d'autorités compétentes en matière d'aide aux justiciables à Bruxelles, et conformément à la compétence constitutionnelle de concertation et de coordination de la Cocom, différentes initiatives ont été prises par le Collège réuni afin de soutenir l'organisation de ce secteur.

Une Conférence interministérielle s'est ainsi tenue le 5 mai 2011 autour de l'Aide aux justiciables à Bruxelles, durant laquelle les ministres bicommunautaires de l'Aide aux personnes ont reçu la mission de réaliser une brochure afin de promouvoir l'offre des services bruxellois d'aide sociale aux justiciables auprès des professionnels.

### Contexte technico-juridique

La Commission communautaire commune a chargé le Centre de Documentation et de Coordination sociales de la réalisation de ce projet dans le cadre de la convention conclue en 2003 entre le CDCS-CMDC et le Collège réuni<sup>2</sup>.

Le budget alloué pour couvrir les coûts liés au développement des outils de communication a été attribué en 2012 à la coordination Aide aux justiciables de la Cocom (relevant de l'asbl Centre d'appui au secteur bruxellois d'aide aux sans-abri - la Strada). Le CDCS-CMDC a donc étroitement collaboré avec ce partenaire central lors de l'exécution de ce projet.

2. Version téléchargeable de ce document sur le site du CDCS-CMDC : [www.cdcs-cmdc.be/T%C3%A9l%C3%A9charger-document.html?gid=64](http://www.cdcs-cmdc.be/T%C3%A9l%C3%A9charger-document.html?gid=64)

## Émetteurs

Les asbl agréées en tant que services d'aide sociale aux justiciables par une des quatre entités compétentes en Région de Bruxelles-Capitale constituent les émetteurs de ce projet de communication.

Attention : il s'agit exclusivement des services d'aide aux justiciables qui dispensent une aide générale de première ligne au public cible susmentionné. D'autres services ne s'adressent qu'à un segment spécifique du public cible (par exemple le Relais Enfants-Parents agréé par la Communauté française) ou limitent leur offre d'aide à certains domaines (tels que les services de santé mentale agréés par la Communauté flamande pour l'aide qu'ils offrent aux personnes incarcérées). Ces services, dits spécialisés, ne font pas partie des émetteurs du projet.

## Objet de la communication

Cette campagne de communication concerne exclusivement l'aide que dispensent les services bruxellois d'aide sociale aux justiciables aux personnes inculpées, condamnées ou internées (incarcérées ou non) et à leurs familles et proches. L'aide aux victimes, qui fait pourtant partie intégrante des activités de certains services, n'y est donc pas abordée.

## Groupe cible

Les personnes qui entretiennent un lien professionnel direct ou indirect, temporaire ou permanent, avec le public cible des services bruxellois d'aide sociale aux justiciables. Ces professionnels peuvent être issus du secteur judiciaire, du monde pénitentiaire, des secteurs sociaux-santé, de la sphère politique, des médias, etc. Ils sont actifs en région bruxelloise, wallonne ou flamande.

## Développement

Phases de démarrage et de définition	Phases de conceptualisation et de préparation	Phase de réalisation	Phase de suivi
2012	2012 et début 2013	2013	2013
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analyse du contexte et du cadre du projet.</li> <li>2. Rédaction d'un plan de projet (parties concernées, stratégie, objectif, etc.)</li> </ol>	<b>Site web</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Développement d'une vision partagée et intercommunautaire quant à la concrétisation du projet.</li> <li>2. Développement du contenu et de l'architecture de l'information.</li> </ol>	<b>Site web miroir et bilingue français-néerlandais</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lancement, suivi et ajustement du développement graphique du site web.</li> <li>2. Lancement, suivi et ajustement du développement technique du site web.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transmission de la gestion du contenu et des aspects techniques du site web.</li> <li>2. Promotion sur le site web du CDCS-CMDC.</li> </ol>

<p>3. Vérification, adaptations et validation du plan de projet par les parties concernées   réunions du GT Information.</p>	<p>3. Développement de maquettes graphiques (<i>wireframes</i>).</p> <p>4. Réflexion à propos des aspects techniques : fonctionnalités, type de site (statique ou dynamique), choix d'un CMS.</p> <p>5. Intégration d'un changement dans le projet : le développement technique est confié à un prestataire externe. Il était initialement prévu qu'il soit pris en charge par une des parties concernées.</p> <p>6. Élaboration d'un cahier des charges bilingue pour le développement technique et graphique du site web.</p> <p>7. Recherche d'un prestataire externe via la procédure négociée.</p> <p>8. Élaboration et conclusion du contrat.</p>	<p>3. Rédaction des textes, conception des schémas.</p> <p>4. Vérification, adaptation et validation par les coordinateurs de communauté.</p> <p>5. Traduction de l'ensemble du contenu.</p> <p>6. Mise en ligne du contenu en français et en néerlandais.</p> <p><b>Dépliant (français - néerlandais)</b></p> <p>1. Conception (contenu et graphisme).</p> <p>2. Rédaction.</p> <p>3. Vérification, adaptation et validation des textes par les services d'aide aux justiciables.</p> <p>4. Traduction.</p> <p>5. Conception graphique (interne).</p> <p>6. Impression (prestataire externe).</p> <p><b>Affiche, post-it et bannières</b></p> <p>1. Conception (contenu et graphisme).</p> <p>2. Rédaction et traduction.</p> <p>3. Vérification, adaptations et validation en collaboration avec la coordinatrice Aide aux justiciables de la Cocom.</p> <p>4. Lancement, suivi et ajustement de la conception graphique et de l'impression.</p>	<p>3. Promotion via les lettres d'information des principaux partenaires du CDCS-CMDC.</p> <p>4. Soutien limité lors du lancement de la promotion plus large des outils de communication.</p>
--	---	--	---

De manière plus générale et en plus des aspects susmentionnés, le CDCS-CMDC a exercé, pendant toute la durée du projet, un rôle de pilotage/facilitation/soutien, en étroite collaboration avec madame Isabelle Etienne, la coordinatrice Aide aux justiciables de la Cocom.

Dans ce cadre, le CDCS-CMDC s'est notamment chargé des contacts oraux et écrits avec toutes les parties concernées (partenaires, commanditaires et prestataires externes) et du suivi des aspects budgétaires du projet.

De plus, le CDCS-CMDC a assuré l'organisation et la rédaction des PV des réunions du groupe de travail Information pendant toute la durée du projet. Ce groupe, créé au sein du Comité de concertation bruxellois Aide aux justiciables, rassemble les coordinateurs des services d'aide aux justiciables concernés ainsi que les coordinateurs de communauté

(madame Isabelle Etienne pour la Cocom, madame Anke Gittenauer pour la Communauté flamande et madame Maud Devroey, la coordinatrice précédente de la Communauté française). Durant ses deux premières phases, le projet a été piloté par ce groupe de travail.

Pour des raisons organisationnelles et pratiques, ce groupe de pilotage s'est limité aux coordinateurs de communauté Aide aux justiciables durant les deux dernières phases.

Enfin, last but not least, quelques mots à propos de la collaboration avec le Centre d'appui au secteur bruxellois d'aide aux sans-abri – la Strada asbl auquel la coordination Aide aux justiciables de la Cocom est rattachée. La Strada assure l'hébergement et la gestion technique future (maintenance standard et adaptations nécessitant un faible investissement en temps) du site web. Plusieurs moments de concertation ont été organisés de manière à ce que les attentes de chacun concernant ce projet se rencontrent. Une documentation élargie a été produite par le CDCS-CMDC et remise à la Strada lors du transfert de la gestion du site.

### **Diffusion et promotion**

L'affiche, les post-it et les bannières ont été pensés en soutien de la promotion des principaux outils de communication de ce projet, le site web [ajw-bru.be](http://ajw-bru.be) et le dépliant.

La diffusion et la promotion des outils développés (poste, presse, lettres d'information, sur place par des professionnels, etc.) ne font pas partie de la mission attribuée au CDCS-CMDC. Ces aspects sont de la responsabilité des services bruxellois d'aide aux justiciables et de leurs organes de coordination.

Le CDCS-CMDC a néanmoins promu la réalisation de ce projet sur son propre site web et via les lettres d'information de ses principaux partenaires. La mise en ligne du site [ajw-bru.be](http://ajw-bru.be) a été annoncée dans les newsletters électroniques du Centre d'appui au secteur bruxellois d'aide aux sans-abri - la Strada, du *Brusselse welzijns- en gezondheidsraad (BWR)* et du Conseil bruxellois de coordination sociopolitique (CBCS).

## Plan du site web

Ce plan donne un aperçu de l'ampleur et de la diversité du contenu repris sur le site [ajw-bru.be](http://ajw-bru.be) :

- > [Accueil](#) : cette page contient, entre autres, un module cartographique permettant de localiser les 8 services et d'accéder à leurs fiches d'information respectives, ainsi qu'une rubrique « dernières nouvelles ».
- > [Présentation](#)
  - o [En bref](#)
  - o [Les 8 services](#)
    - [APO](#)
    - [Fondation pour l'Assistance Morale aux Détenus](#)
    - [Office de Réadaptation Sociale](#)
    - [Service d'Action Sociale Bruxellois \(Siréas\)](#)
    - [Service de Réinsertion Sociale](#)
    - [Autrement/Autrement Bis](#)
    - [Service Laïque d'Aide aux Justiciables](#)
    - [Justitieel Welzijnswerk \(CAW Archipel\) \[NL\]](#)
  - o [Bénéficiaires](#)
  - o [Pourquoi faire appel à nos services ?](#)
  - o [Cadre institutionnel](#)
    - [Généralités](#)
    - [Commission communautaire commune](#)
    - [Communauté française](#)
    - [Commission communautaire française](#)
    - [Communauté flamande](#)
- > [À l'intérieur de la prison](#)
  - o [Vue d'ensemble](#)
  - o [Accompagnement individuel](#)
    - [Accompagnement global](#)
      - [Modes d'intervention](#)
    - [Accompagnement par un psychologue](#)
    - [Visiteurs bénévoles](#)
  - o [Activités collectives](#)
  - o [Accueil des nouveaux entrants](#)
  - o [Détenue préventive](#)
  - o [Libération](#)
    - [Peine privative de liberté](#)
    - [Internement](#)

-> [À l'extérieur de la prison](#)

- o [Inculpés, condamnés et internés en liberté](#)
  - [Accompagnement global](#)
  - [Accompagnement par un psychologue](#)
- o [Familles et proches](#)
  - [Accompagnement global](#)
  - [Accompagnement par un psychologue](#)

-> [Infos pratiques](#)

- o [Comment s'adresser à nos services ?](#)
- o [Posez-nous votre question](#)
- o [Où nous trouver ?](#)
- o [Le dépliant pour professionnels](#)

-> [À propos](#)

-> [Contact](#)

-> [Actualité](#)

-> [Téléchargements](#)

-> [Liens](#)

-> [Disclaimer \(FR\)](#)

-> [Plan du site](#)

## Dépliant

Il s'agit d'un dépliant plié en accordéon (4 plis et 5 volets). Il contient :

- une description claire et concise de l'offre des services bruxellois d'aide sociale aux justiciables ;
- les coordonnées des huit services ;
- un code QR permettant aux lecteurs intéressés et disposant d'un smartphone d'accéder directement au site web [ajw-bru.be](http://ajw-bru.be).

Le dépliant est imprimé recto verso. Le texte en français se trouve sur une face et le texte en néerlandais sur l'autre.

### Aperçu du dépliant | néerlandais

**DE BRUSSELSE DIENSTEN VOOR JUSTITIEEL WELZIJNSWERK**

➔ Uw centrale welzijnspartners binnen én buiten de gevangenis

Folder voor doorverwijzers



Meer informatie over ons aanbod? Raadpleeg de website voor professionals.

[www.ajw-bru.be](http://www.ajw-bru.be)

**VOOR, TIJDENS EN NA DE DETENTIE OF INTERNERING**

De acht Brusselse diensten voor justitieel welzijnswerk bieden hulp aan:

- verdachten
- veroordeelden
- geïnterneerden (die al dan niet in hechtenis, in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest verblijven of wensens te verblijven)
- en aan hun familie en naasten

Drie diensten\* bieden ook hulp aan slachtoffers. Dit aanbod wordt niet beschreven in deze folder.

**VRAAGGESTUURDE HULPVERLENING**

Hulpvragers kunnen bij onze diensten terecht voor een hulpverlening op maat:

- een luisterend oor en ondersteuning
- informatie (op sociaal, juridisch of praktisch vlak)
- sociale en psychologische opvoeding en begeleiding
- bijstand bij contacten met diverse instanties en actoren
- oriëntatie en doorverwijzing naar andere diensten
- psychosociale, socioculturele en vormende activiteiten in groepsverband (voornamelijk) binnen de Brusselse gevangenis
- coördinatie van de hulpverlening op structureel en individueel vlak

**WERKING ONAFHANKELIJK VAN JUSTITIE**

Onze diensten zijn onafhankelijk zowel van de rechterlijke orde als van de FOD Justitie.

De hulpverlening die we bieden wordt steeds gevraagd of aanvaard door de betrokkenen.

De inhoud van de gesprekken is beschermd door het beroepsgeheim.

**GRATIS EN INTEGRALE BEGELEIDING**

Onze begeleiding is gratis en kan betrekking hebben op om het even welk levensdomein of situatie:

- sociale zekerheidsrechten
- verblijfsrecht
- financiële problemen
- strafprocedure en strafvolvoering
- huisvesting
- relaties met familie en naasten
- problemen in de gevangenis
- professionele toekomstperspectieven (werkstelling, opleiding, ...)
- psychosociaal welzijn

**GEVANGENISSEN VAN VORST-BERKENDAELE EN SINT-GILLIS**

Deze gevangenis zijn ons voornaamste werkterrein. We verzekeren er een regelmatige aanwezigheid.

**AANMELDING**

- Aanmelden kan rechtstreeks door de cliënt of via uw verwijzing.
- Gedetineerden en geïnterneerden uit de Brusselse gevangenis contacteren ons via een rapportbriefje, telefonisch of per brief.
- Onze kantoren zijn toegankelijk tijdens de permanenties of op afspraak. Onze medewerkers zijn ook telefonisch, per mail, brief of fax bereikbaar.

**4 ERKENNINGEN, 1 AANBOD**

De 8 Brusselse diensten voor justitieel welzijnswerk zijn erkend door:

- de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie
- de Vlaamse Gemeenschap
- de Franse Gemeenschap
- de Franse Gemeenschapscommissie

Diverse coördinatoren bevorderen de realisatie van een globaal, geïntegreerd en kwaliteitsvol Brussels hulpverleningsaanbod.

**DE 8 DIENSTEN**

<p><b>APO</b> Canstraat 12 1050 Brussel Tel.: 02 500 10 16 Fax: 02 512 70 30 saj.apo@hotmail.com</p>	<p><b>Werk voor Sociale Wederaanpassing</b> Anspachlaan 41 1000 Brussel Tel.: 02 209 34 00 Fax: 02 209 34 08 info@ors.bgc.be</p>
<p><b>Dienst voor Sociale Reïntegratie</b> Goedheidsstraat 4A/6 1000 Brussel Tel.: 02 511 77 05 GSM: 0473 81 78 82 Fax: 02 539 19 58 srs.dsr@gmail.com</p>	<p><b>Justitieel Welzijnswerk (CAW Archipel*)</b> Antwerpslaan 34 1000 Brussel Tel.: 02 502 66 00 Fax: 02 512 67 38 jww@archipel.be</p>
<p><b>Sociale Actie van Brussel</b> Narsveldstraat 5 1050 Elsene Tel.: 274 15 51 Fax: 02 274 15 58 sareas@sareas.be</p>	<p><b>Autrement / Autrement bis*</b> Waterloosesteenweg 41 1060 Sint-Gillis Tel.: SAJ : 02 534 28 44 SAJ : 02 534 66 66 Fax: 02 534 36 45 autrement@skynet.be</p>
<p><b>Stichting voor Morele Bijstand aan Gevangenen</b> Stalingdallaan 54 1000 Brussel Tel.: 02 537 59 28 Fax: 02 537 10 93 admin@mbmg-farm.be</p>	<p><b>Service Lique d'Aide aux Justiciables et aux Victimes*</b> Ducpéstaal 148 1060 Sint-Gillis Tel.: 02 537 54 93 Fax: 02 343 78 15 secretariat@slaj.be</p>

**VERSTERKEN VAN SOCIALE EN PROFESSIONELE TOEKOMSTPERSPECTIEVEN**  
Onze hulp richt zich op een verbetering van het welzijn van de betrokkenen en ondersteunt hen intensief bij het versterken van hun kansen op re-integratie.

Met de steun van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest  
V.V. Isabelle Thielen, Coördinator Aide aux Justiciables Oors, Via Centre d'Appel au Secours d'Urgence / de Strada van Leidsdalen 188, 1000 Brussel

### Aperçu du dépliant | français

**LES SERVICES BRUXELLOIS D'AIDE SOCIALE AUX JUSTICIALES**

➔ Vos partenaires clés en matière d'aide sociale à l'intérieur et à l'extérieur de la prison

Dépliant d'information pour professionnels



En savoir plus sur notre offre? Consultez le site web à l'attention des professionnels.

[www.ajw-bru.be](http://www.ajw-bru.be)

**AVANT, PENDANT ET APRÈS LA DÉTENTION OU L'INTERNEMENT**

Les huit services bruxellois d'aide sociale aux justiciables s'adressent aux :

- personnes inculpées
- personnes condamnées
- personnes internées (à condition que, incarcérées ou non, elles résident ou souhaitent résider dans la Région de Bruxelles-Capitale)
- et à leurs familles et proches

Trois services\* interviennent également auprès des victimes. Cette offre n'est pas décrite dans ce dépliant.

**AIDE SUR MESURE**

Les personnes concernées peuvent s'adresser à nos services pour y recevoir une aide individualisée :

- écoute et soutien
- informations (sociales, juridiques, pratiques, etc.)
- suivi et accompagnement sociaux et psychologiques
- assistance lors de contacts avec divers intervenants
- orientation et relais vers d'autres services
- activités collectives principalement à l'intérieur des prisons bruxelloises : activités socioculturelles, psychosociales et de formation
- coordination de l'aide aux niveaux structurel et individuel

**DES SERVICES INDÉPENDANTS DE LA JUSTICE**

Nos services sont aussi bien indépendants de l'ordre judiciaire que du SPF Justice.

L'aide que nous dispensons est toujours demandée ou acceptée par les personnes qui en bénéficient.

Le contenu des entretiens est protégé par le secret professionnel.

**ACCOMPAGNEMENT GLOBAL ET GRATUIT**

Notre accompagnement est gratuit et peut concerner toute situation ou domaine de la vie :

- droits sociaux
- droit de séjour
- problèmes financiers
- procédure pénale et exécution des peines
- logement
- relations avec la famille et les proches
- problèmes au sein de la prison
- perspectives d'avenir professionnel (emploi, formation, etc.)
- bien-être psychosocial

**PRISONS DE FOREST-BERKENDAELE ET SAINT-GILLES**

Ces prisons constituent notre terrain d'action principal. Nous y assurons une présence régulière.

**PRISE DE CONTACT**

- La prise de contact avec nos services peut se faire directement par la personne concernée ou par votre intermédiaire.
- Les personnes détenues ou internées dans les prisons bruxelloises nous contactent via un billet de rapport, par téléphone ou par courrier.
- Nos bureaux sont accessibles pendant les permanences ou sur rendez-vous. Nos collaborateurs sont également joignables par téléphone, e-mail, courrier ou fax.

**4 AGRÈMENTS, 1 OFFRE**

Les 8 services bruxellois d'aide sociale aux justiciables sont agréés par :

- la Commission communautaire commune
- la Communauté française
- la Commission communautaire française
- la Communauté flamande

Divers organes de coordination favorisent la mise en place d'une offre bruxelloise globale, intégrée et de qualité.

**LES 8 SERVICES**

<p><b>APO</b> Rue Cans 12 1050 Bruxelles Tel.: 02 500 10 16 Fax: 02 512 70 30 saj.apo@hotmail.com</p>	<p><b>Office de Réadaptation Sociale</b> Boulevard Anspach 41 1000 Bruxelles Tel.: 02 209 34 00 Fax: 02 209 34 08 info@ors.bgc.be</p>
<p><b>Service de Réinsertion Sociale</b> Rue de la Bonité 4A/6 1000 Bruxelles Tel.: 02 511 77 05 GSM: 0473 81 78 82 Fax: 02 539 19 58 srs.dsr@gmail.com</p>	<p><b>Justitieel Welzijnswerk (CAW Archipel*)</b> Boulevard d'Anvers 34 1000 Bruxelles Tel.: 02 502 66 00 Fax: 02 512 67 38 jww@archipel.be</p>
<p><b>Service d'Action Sociale Bruxelles</b> Rue du Champ de Mars 5 1050 Ixelles Tel.: 02 274 15 51 Fax: 02 274 15 58 sareas@sareas.be</p>	<p><b>Autrement / Autrement bis*</b> Chaussée de Waterloo 41 1060 Saint-Gilles Tel.: SAJ : 02 534 28 44 SAJ : 02 534 66 66 Fax: 02 534 36 45 autrement@skynet.be</p>
<p><b>Fondation pour l'Assistance Morale aux Détenus</b> Avenue de Stalingrad 54 1000 Bruxelles Tel.: 02 537 59 28 Fax: 02 537 10 93 admin@mbmg-farm.be</p>	<p><b>Service Lique d'Aide aux Justiciables et aux Victimes*</b> Avenue Ducpétaux 148 1060 Saint-Gilles Tel.: 02 537 54 93 Fax: 02 343 78 15 secretariat@slaj.be</p>

**REINFORCEMENT DES PERSPECTIVES D'AVENIR PROFESSIONNEL ET SOCIAL**  
Notre aide vise l'amélioration du bien-être des personnes concernées et les soutient de manière intensive dans le renforcement de leurs chances de réinsertion.

Une publication réalisée avec le soutien de la Commission communautaire commune de Bruxelles-Capitale  
E.R. Isabelle Thielen, Coördinator Aide aux Justiciables Oors, Via Centre d'Appel au Secours d'Urgence / de Strada van Leidsdalen 188, 1000 Brussel

## Affiche

Il s'agit d'une affiche bilingue (français-néerlandais) réalisée dans un format A2. Elle contient :

- une présentation concise des *unique selling points* des services bruxellois d'aide sociale aux justiciables ;
- les dénominations de ces huit services ;
- un code QR permettant aux lecteurs intéressés et disposant d'un smartphone d'accéder directement au site web [ajw-bru.be](http://ajw-bru.be).

Un site pour les professionnels de l'action sociale et de la Justice  
Een website voor sociaal werkers en professionals van Justitie

**Découvrez le site des 8 SERVICES BRUXELLOIS D'AIDE SOCIALE AUX JUSTICIABLES**  
**Ontdek de website van de 8 BRUSSELSE DIENSTEN VOOR JUSTITIEEL WELZIJNSWERK**

**www.ajw-bru.be**

**Aide sociale à l'intérieur et à l'extérieur des prisons bruxelloises**

- Aide sur mesure
- Accompagnement global et gratuit
- Services indépendants de la Justice

**Hulpverlening binnen en buiten de Brusselse gevangenissen**

- Hulpverlening op maat
- Gratis en integrale begeleiding
- Werking onafhankelijk van Justitie

**Les 8 services | De 8 diensten**

- APO
- Fondation pour l'Assistance Morale aux Détenus  
Stichting voor Morele Bijstand aan Gevangenen
- Office de Réadaptation Sociale  
Werk voor Sociale Wederaanpassing
- Service d'Action Sociale Bruxellois (Siréas)  
Sociale Actie Brussel (Siréas)
- Service de Réinsertion Sociale  
Dienst voor Sociale Reïntegratie
- Autrement / Autrement Bis
- Service Laïque d'Aide aux Justiciables et aux Victimes
- Justitieleel Welzijnswerk (CAW Archipel)

Services agréés par la Commission communautaire commune, la Communauté française, la Commission communautaire française et la Communauté flamande  
Diensten erkend door de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie, de Franse Gemeenschap, de Franse Gemeenschapscommissie en de Vlaamse Gemeenschap

Avec le soutien de la Commission communautaire commune  
Met de steun van de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie

Editeur responsable | Vertwoordelijke orgaan: Isabelle Cuvier, c/o Le Gros, avenue Louise 181 | Louvain-la-Neuve | Bruxelles 1200 | Brussel

## **2. Semaine du secteur bruxellois de l'aide aux sans-abri - 12<sup>ème</sup> édition du 15 au 25 avril 2013. Médiation linguistique.**

Une collaboration entre la Fédération Bico, l'AMA, le BWR et le CMDC-CMDC a été initiée il y a 12 ans sous l'impulsion des ministres de l'Aide aux personnes bicommunautaires avec l'objectif - dans le secteur des sans-abri - de stimuler les échanges entre professionnels au-delà de la frontière linguistique. Chacune des organisations intervient dans le respect de ses missions et de ses compétences.

En 2013, le thème des liens entre les CPAS et le secteur de l'aide aux sans-abri est mis en avant. 30 services du secteur de l'aide aux sans-abri et 6 CPAS ont ouvert leurs portes afin de présenter leurs projets, leurs missions, leurs modes de fonctionnement mais aussi d'échanger leurs expériences et questionnements. L'objectif poursuivi lors de ces visites est la rencontre des travailleurs sociaux afin qu'ils apprennent à mieux se connaître, sur leur lieux de travail, institutions. Ils pourront ainsi renforcer leur réseau, au-delà des frontières linguistiques et des cloisonnements tant sectoriels qu'entre services publics et associatifs. La collaboration avec les CPAS bruxellois pour cette 12<sup>ème</sup> édition de la Semaine du secteur de l'aide aux sans-abri est le 1<sup>er</sup> résultat concret de la recherche-action intitulée: «Faciliter l'accès aux droits sociaux fondamentaux». Un projet où, pendant un an et demi, des travailleurs sociaux du secteur de l'aide aux sans-abri et de CPAS ont échangé lors de groupes de travail. Les discussions autour des pratiques de terrain ont permis de mettre en lumière des pistes de travail intéressantes, des propositions de solutions ou encore des actions et recommandations communes.

La quinzaine s'est clôturée par une journée d'étude le 26/04/13 : CPAS – Secteur de l'aide aux sans-abri : publics, objectifs et réseaux communs.

Le CDCS-CMDC intervient en tant que facilitateur comme chaque année en fluidifiant les échanges entre les équipes des institutions francophones et les professionnels néerlandophones en visite :

- 15/04 et 22/04 Chèvrefeuille asbl
- 16/04 Source asbl /La Rive
- 17/04 Source asbl /La Rencontre
- 18/04 Un Toit à Soi asbl
- 23/04 Samusocial asbl
- 25/04 Centre de Prévention des Violences conjugales et familiales asbl

### **3. Etude sur l'offre des services d'aide à domicile Cocom et les besoins spécifiques des personnes désorientées et/ou handicapées à domicile. Modélisation d'un projet-pilote de cellule interservices d'aide à domicile.**

Une subvention de 35.000 € a été octroyée au CDCS-CMDC par les ministres bicommunautaires chargés de l'Aide aux personnes et de la Santé pour la réalisation d'une étude sur la mise en œuvre d'une cellule interservices d'aide à domicile ou autres pistes d'action.

L'analyse doit aboutir à une proposition concrète reprenant :

- les acteurs des différents secteurs prêts à rentrer dans le projet,
- le fonctionnement et l'organisation de la cellule,
- les modalités législatives et le budget.

Cette étude a été à la fois retardée par la difficulté à définir son objet (finalement seul le public des personnes handicapées a été maintenu) et impactée très négativement par la crise institutionnelle et financière du CDCS-CMDC.

Malgré les obstacles, une solution de compromis win-win a été privilégiée par le CA et la direction du CDCS-CMDC. Le Collège réuni a approuvé en 2013 de modifier l'arrêté du Collège réuni du 23 décembre 2011 afin de prolonger la période couverte par le subside jusqu'au 31/12/13 et de permettre ainsi l'optimisation de l'utilisation du subside. Le CDCS-CMDC remettra un rapport final aux autorités concernées fin avril 2014.

## **HOSPICHILD**

*Voir rapport indépendant.*

## 5 – Le plan d’actions 2013-2016 après restructuration

L’objectif du présent chapitre est de visualiser clairement l’impact des mesures de restructuration sur le plan des actions 2013-2016 remis initialement aux autorités politiques régionales quand le CDCS-CMDC espérait encore un scénario positif de sortie de crise institutionnelle et financière avec à la clé un refinancement minimal permettant de maintenir toutes les missions du CDCS-CMDC.

Au départ de ce premier document, des **incises rouges vifs** explicitent pour chaque objectif ce qui est maintenu, modifié, postposé, voire abandonné.

Missions spécifiques	F	Objectifs à atteindre/TO DO	2	2	2	2
			0	0	0	0
			1	1	1	1
			3	4	5	6
1. Bruxelles social	PROJETS STRUCTURELS CD1 et TD1	Finaliser le développement du contenu de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V3: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basculement sur internet du secteur ISP</li> <li>• Basculement sur internet du secteur aide aux personnes les plus démunies</li> </ul>				
	Plan d’action 2014	<b>Après restructuration</b> -basculement du secteur ISP sur <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial</a> V3 fin janvier 2014 + promotion début février 2014 -basculement du secteur aide aux personnes les plus démunies sur <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial</a> V3 au 30/06/2014				
	CD2 et TD2	Assurer la maintenance et l’actualisation des 4 000 opérateurs présents sur <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des données des formulaires de suggestion de correction en ligne</li> <li>• Dépouillement systématique des annexes du moniteur belge</li> <li>• Intégration des données collectées par les experts sur le terrain</li> <li>• Intégration des données lors des actualisations systématiques annuelles</li> <li>• Traduction des nouvelles données</li> <li>• Adaptation de la catégorisation et de l’indexation aux nouvelles données</li> </ul>				
	Plan d’action 2014	<b>Après restructuration</b> -Organiser (octobre 2014 à mars 2015) la maintenance et l’actualisation systématique dans le contexte de contraction de la cellule encodage et prospection (- 0,80 ETP) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les priorités</li> <li>• Identifier les forces</li> <li>• Organiser le nouveau processus</li> </ul> En attendant une maintenance et une actualisation de qualité mais ralentie est conservée au quotidien (1ETP)				

	<b>CD1 et TD1</b>	<p>Finaliser le développement du contenu de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Basculement sur internet du secteur de l'accueil des primo-arrivants</li> <li>• Basculement sur internet du secteur de l'aide à l'intégration sociale</li> <li>• Basculement sur internet du secteur de l'aide aux personnes LGBTQIA</li> <li>• Basculement sur internet du secteur de l'égalité des chances</li> </ul>				
	<b>Plan d'action 2014</b>	<p><b>Après restructuration</b>  La contraction de la cellule TIC de 3 ETP à 1 ETP a supprimé la possibilité pour le CDCS-CMDC de procéder à l'adaptation technologique de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> sur ses propres forces. La priorité est donc donnée au développement des derniers contenus sur <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V3, objectif pour lequel des collaborateurs ont été maintenus en suffisance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-basculement du secteur accueil des primo-arrivants/intégration/cohésion sociale au 31/10/14</li> <li>-basculement du secteur de l'aide aux personnes LGBTQIA au 25/12/2014</li> <li>-basculement du secteur de l'égalité des chances au 25/12/2014</li> </ul> <p>+</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>basculement des fiches « orphelines » au 25/12/2014</b></li> <li>-<b>révision du secteur de l'aide aux justiciables au 25/12/2014</b></li> <li>-<b>actualisation du secteur accueil de la petite enfance au 30/09/2014</b></li> <li>-<b>actualisation du secteur aide à la jeunesse au 25/12/2014</b></li> <li>-<b>actualisation du secteur aide aux personnes en situation de handicap au 31/03/2014</b></li> </ul>				
	<b>CD5 et TD5 et DIN1</b>	<p>Développer <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commencer l'étude préliminaire au développement de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4</li> <li>• Mettre en place un GT avec les stakeholders pour identifier leurs attentes pour le développement de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4</li> <li>• Réaliser une analyse technologique préparatoire</li> </ul>				
		<p><b>Après restructuration</b>  La contraction de la cellule TIC de 3 ETP à 1 ETP a supprimé la possibilité pour le CDCS-CMDC de procéder à l'adaptation technologique de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> sur ses propres forces.</p> <p>Le cadre et la forme que prendra <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4 dépendra des choix faits par les autorités politiques issues des élections de mai 2014.</p>				?

	<b>Plan d'action 2014</b>	En attendant, le plan d'action 2014 prévoit de renforcer la qualité de recherche de l'info sur Bruso V3 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les incohérences, doublons, redondance</li> <li>• Créer les thésaurus (NL+FR)</li> <li>• Implémenter le thésaurus</li> <li>• Revoir la logique et les objectifs de la recherche par secteurs</li> </ul>				
	<b>DIN2, 3, 4, 5 et TIN2</b>	Développer <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4 (suite) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finaliser l'étude préliminaire au développement de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4 <ul style="list-style-type: none"> <li>o Réaliser une analyse fonctionnelle préparatoire</li> <li>o Élaborer le cahier des charges détaillé de Bruxelles Social V4</li> </ul> </li> <li>• Développer la structure et le design de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4 (avec souci particulier pour la nouvelle ergonomie)</li> <li>• Tester et mettre en production <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4</li> <li>• Assurer le lancement <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4</li> <li>• Assurer la maintenance</li> </ul>				
		<b>Après restructuration</b> La contraction de la cellule TIC de 3 ETP à 1 ETP a supprimé la possibilité pour le CDCS-CMDC de procéder à l'adaptation technologique de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> sur ses propres forces. Le cadre et la forme que prendra <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4 dépendra des choix faits par les autorités politiques issues des élections de mai 2014.				
	<b>DIN6</b>	Rappel : Stabiliser l'équipe TIC en créant des postes de développeur et d'infographiste au cadre				
		<b>Après restructuration</b> Licenciement du développeur (31/12/13) et de l'infographiste (31/01/14)				
	<b>CD3 et TD3</b>	Réaliser un bilan des compétences de la cellule de prospection et encodage et définir un plan de formation qui valorise les potentiels non suffisamment exploités (voir GRH formation)				
		<b>Après restructuration</b> Licenciement de deux encodeurs (30% ALE + 50%CDI) Pas d'actualité (pas de temps ni de moyens) pour les 2 ETP maintenus				
	<b>IN7 et 8</b>	Créer un poste de coordinateur de <a href="http://www.bruxellessocial.be">www.bruxellessocial.be</a> V4 en favorisant la mobilité interne Assurer la formation du coordinateur à la gestion d'équipe				

	<p><b>Après restructuration</b> La priorité est donnée au développement des contenus restants dans le cadre de l'organigramme existant pour assurer la rapidité d'exécution. La création du poste de coordinateur sera couplée à l'exercice de rénovation interne qui sera lancé début 2015 avec l'aide d'un intervenant extérieur</p>				
<b>CD4</b>	Mettre en place un GT pour pointer les difficultés qui compliquent, voire entravent l'échange de données entre Bruxelles Social et SOKA				
	<p><b>Après restructuration</b> L'objectif est postposé à après les élections de mai 2014 quand l'environnement institutionnel sera éclairci. Il faudra aussi tenir compte des nouveaux outils comme la Platform Welzijn en Gezondheid développé par la VG. La priorité est donnée au développement du contenu !</p>				
<b>CD7</b>	Mettre en place un GT autour de la mise en place de procédures automatisées d'échanges de données avec les différentes administrations				
	<p><b>Après restructuration</b> L'objectif est postposé à après les élections de mai 2014 quand l'environnement institutionnel sera éclairci. La priorité est donnée au développement du contenu !</p>				
<b>CD6, TD4 et TIN1</b>	Trouver les moyens d'engager 2 AS complémentaires (1NL +1 FR)				
	<p><b>Après restructuration</b> Plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)</p>				
<b>DIN9</b>	Poursuivre les efforts ponctuels de promotion de Bruxelles Social V3 même si pas idéal (GPS social avec le BWR, communes, parlement bruxellois, coordinations)				
<b>Plan d'action 2014</b>	<p><b>Après restructuration</b> Planifier une communication simple de Bruso : -communiquer uniquement lors de chaque mise en ligne de nouveaux secteurs avec l'appui des fédérations et des plateformes (février 2014, juillet/septembre 2014, novembre 2014)</p>				
<b>DIN10</b>	Promotionner Bruxelles Social V4 de manière systématique et massive sur support papier, électronique et réseaux sociaux + presse Rappel : Engagement d'un professionnel de la communication (master en communication appliquée spécialisée)				

		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)					
	<b>DIN11</b>	Assurer l'e-réputation par une formation à l'utilisation professionnelle des réseaux sociaux (objectif réduit)					
		<b>Après restructuration</b> Formation interne par la coordinatrice de Brudoc qui aura été formée en 2014 (voir ci-dessous)					
<b>Brudoc</b>	<b>DIN12</b>	Démarches auprès du Ministre de l'Emploi et d'ACTIRIS pour obtenir un plan d'ajustement des primes ACS à l'évolution des profils des collaborateurs (graduat→master)					
		<b>Après restructuration</b> Réalisé et obtenu à partir du 01/07/2013					
	<b>CD8, TD6 et TIN3</b>	Affectation d'un collaborateur NL à la collecte des documents en néerlandais, le dépouillement et le traitement des documents en néerlandais et à la mise en place de collaboration avec les écoles sociales néerlandophones					
		<b>Après restructuration</b> Affectation d'un collaborateur NL à 16% à la collecte et au dépouillement des documents en néerlandais.					
	<b>CD11</b>	Trouver les moyens d'augmenter le budget pour les acquisitions électroniques payantes					
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier) <b>En revanche, installation du service documentaire payant sur place et par envoi postal (voir le point recherche de nouvelles recettes dans le plan de restructuration (en fonction depuis le 01/01/2014))</b>					
	<b>CD10</b>	Proposer une formation à la création de flux RSS					
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)					
	<b>CD12</b>	Collecte par moissonnage: finaliser le test dans le catalogue en français et le configurer dans le catalogue néerlandais					

		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)				
<b>TD7 et TD9</b>		Former l'A-Doc à la vérification des hyperliens et à l'ajout de documents numériques dans PMB				
		<b>Après restructuration</b> Réalisé à partir de 01/01/2014				
<b>TD8</b>		Finaliser le test sur les demandes d'autorisation de diffusion sur Brudoc auprès des éditeurs				
		<b>Après restructuration</b> Réalisé à partir de 01/01/2014				
<b>TD10</b>		Unifier les catalogues FR et NL				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)				
<b>TD11</b>		Réviser les mots-clés.				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)				
<b>TD12</b>		Participer à l'élaboration de Bruxelles Social V4 et prévoir la possibilité d'y ajouter des documents liés				
		<b>Après restructuration</b> L'objectif est postposé à après les élections de mai 2014 quand l'environnement institutionnel sera éclairci. Il faudra aussi tenir compte des nouveaux outils comme la Platform Welzijn en Gezondheid développé par la VG. La priorité est donnée au développement du contenu !				
<b>DIN12</b>		Élargir la diffusion de la newsletter de Brudoc				
<b>Plan d'action 2014</b>		<b>Après restructuration</b> Réalisé à partir de mai 2014				

	<b>DIN13</b>	Former à l'utilisation professionnelle des médias sociaux				
	<b>Plan 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Réalisé à partir de mai 2014				
	<b>CD9 et DIN13</b>	Créer un compte sur les réseaux sociaux				
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Réalisé à partir de mai 2014				
	<b>DIN14 et 15</b>	Faciliter l'interrogation dans Brudoc.be d'autres catalogues et permettre que d'autres centres de documentation interrogent Brudoc.be via leur propre catalogue : étoffer les sources couvertes par le client OAI et configurer le Serveur OAI				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
	<b>EXCO1</b>	Lancer le projet de brèves relatives au droit d'auteur dans la Newsletter de Brudoc dès que le nombre d'abonnés aura atteint un nombre significatif				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
<b>Missions spécifiques</b>	<b>F</b>	<b>Objectifs à atteindre/TO DO</b>	2 0 1 3	2 0 1 4	2 0 1 5	2 0 1 6
<b>2. Hospichild</b>	<b>CD12 et TD13</b>	Définir le profil du collaborateur souhaité à engager sous le poste ACS n° 072020 01				
		<b>Après restructuration</b> Le poste a été supprimé en compensation de la prise en charge des autres postes ACS à 100% et à la requalification de deux postes B101 vers le niveau A101				
	<b>CD13 TD16</b>	Renforcer la récolte des informations du côté néerlandophone et anglophone				
		<b>Après restructuration</b> Postposé vu la suppression du poste ACS n° 072020 01				

	<b>TD14</b>	Actualisation dans les trois langues (FR, NL, EN)				
		<b>Après restructuration</b> Actualisation dans les trois langues (FR, NL, EN)				
	<b>DIN17</b>	Renforcer la diffusion: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout de galerie de photos sur le site</li> <li>• Compléter le contenu en anglais + réalisation d'outils de communication</li> </ul>				
		<b>Après restructuration</b> Le cap du renforcement de la diffusion est maintenu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajout de galerie de photos sur le site</li> <li>• Compléter le contenu en anglais + réalisation d'outils de communication</li> </ul>				
	<b>DIN18</b>	Engager un community manager FR/NL				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)				
	<b>TIN5</b>	Trouver du temps et les moyens pour investir le milieu européen				
		<b>Après restructuration</b> Priorité donnée à la diffusion dans les milieux européens				
	<b>EXCO3</b>	Élargissement des moyens pour engager un second collaborateur Master sur fonds propres				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)				
	<b>DAG8.5</b>	Planifier et organiser les réunions du COMAcc spécifique à Hospichild				
		<b>Après restructuration</b> Suspendu en 2013 et réuni à nouveau le 25/02/2014				

Missions spécifiques	F	Objectifs à atteindre/TO DO	2	2	2	2
			0	0	0	0
			1	1	1	1
			3	4	5	6
<b>PROJETS PONCTUELS</b>  <b>3. Appui à la politique sociale-santé</b>	<b>EXCO4</b>	Finaliser le troisième volet du plan de promotion de l'action des services d'aide aux justiciables à Bruxelles à destination des professionnels des secteurs connexes (justice, emploi, logement, aide sociale générale,...)				
		<b>Après restructuration</b> Délivré fin octobre 2013				
	<b>EXCO5</b>	Mener à bien la deuxième partie de l'étude de faisabilité redéfinie du projet de cellule interservices d'aide et de soins à domicile				
		<b>Après restructuration</b> Délivré fin avril 2014				
	<b>EXCO6</b>	Vérifier la faisabilité et planifier les commandes (demandes en cours et futures ex. Brochure nouvelle politique de soins psychiatriques à domicile, Plateforme santé mentale et vieillissement) en tenant compte des moyens humains nécessaires pour effectuer les actions prioritaires des projets permanents				
		<b>Après restructuration</b> La mission d'appui à la politique social-santé est suspendue et ne redémarrera que dans un cadre contractuel et budgétaire spécifique				
	<b>EXCO7</b>	Positionner et développer le CDCS comme acteur de la politique sociale au titre d'Observatoire de l'offre et non plus comme centre de documentation exécutant des missions ponctuelles				
		<b>Après restructuration</b> La mission d'appui à la politique social-santé est suspendue et ne redémarrera que dans un cadre contractuel et budgétaire spécifique				
	<b>EXCO8</b>	Décrire et délimiter ces missions de manière précise dans la prochaine convention entre le CDCS-CMDC et le Collège réuni de la Cocom				
		<b>Après restructuration</b> La mission d'appui à la politique social-santé est suspendue et ne redémarrera que dans un cadre contractuel et budgétaire spécifique				
	<b>EXCO9</b>	Mettre sur pied un groupe de travail interne devant veiller aux limites et planning des projets et tenter de renforcer les compétences et l'expertise disponible via, entre autres, la mise en place de réseaux d'échange d'information et d'expertise avec des partenaires aux défis semblables				
		<b>Après restructuration</b> La mission d'appui à la politique social-santé est suspendue et ne redémarrera que dans un cadre contractuel et budgétaire spécifique				

	<b>EXCO10</b>	Trouver les moyens d'engager deux chercheurs (FR + NL) pour pouvoir assurer la continuité des services permanents				
		<b>Après restructuration</b> La mission d'appui à la politique social-santé est suspendue et ne redémarrera que dans un cadre contractuel et budgétaire spécifique				

Fonctions transversales	F	Objectifs à atteindre/TO DO	2013	2014	2015	2016
1. Comptabilité et finance	<b>COFI2.1</b>	<b>Redresser les finances de l'association</b> Audit externe de la gestion comptable et financière				
		<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Il s'agit plus de la routine que d'un objectif. Réalisé en 2013. Réédité en 2014 (le 5 mars prochain).				
	<b>COFI2.2</b>	Négocier avec les autorités politiques un niveau de subvention en relation avec le travail à effectuer et les compétences nécessaires (besoins actuels et futurs)				
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> On ne parle plus de négociation en vue d'un refinancement mais de mise en œuvre dans un cadre budgétaire fixe du plan de restructuration. Ce cadre implique les objectifs et tâches suivantes : 1. pilotage du redressement financier -apurement ONSS -système vertueux de paiement ONSS (avances) -suivi trimestriel de la comptabilité -suivi trimestriel du plan de trésorerie -suivi des aménagements des conventions ACTIRIS 2. pilotage des mesures de réduction des charges salariales - traitement des mesures de licenciement - suivi du transfert du poste Maribel - suivi des formalités pour le crédit temps de la direction - suivi administratif de la mesure de réduction de la valeur faciale des chèques-repas 3. optimisation des outils financiers - tableau d'évolution des coûts/mesures de restructuration - tableau de bord de concordance OS/PR/€				
	<b>COFI2.3</b>	Pérenniser le système de préfinancement (avance de 80 % sur l'ensemble des subsides octroyés)				
		<b>Après restructuration</b> Prévu explicitement dans le plan de restructuration et intégré dans l'arrête de subventionnement ministériel.				
	<b>COFI2.4</b>	Adapter l'arrête annuel de subventionnement structurel à la spécificité du CDCS-CMDC pour éviter le retard de paiement du solde				

		<b>Après restructuration</b> Obtenu et déjà intégré dans l'arrêté de subvention de 2013.				
	COFI2.5	Faire les démarches vis-à-vis du Ministre bruxellois de l'Emploi et ACTIRIS pour obtenir un plan d'ajustement des primes ACS à l'évolution des profils des collaborateurs				
		<b>Après restructuration</b> Obtenu dès juillet 2013				
	COFI2.6	Négocier avec les administrations subsidiaires de la souplesse dans la prise en compte des justificatifs				
		<b>Après restructuration</b> Accord obtenu de formuler dans ce sens l'avenant à la convention de subvention structurelle Cocom et l'arrêté de subventionnement Cocom.				
	COFI2.7	Faire les démarches pour obtenir la reconnaissance comme institution scientifique agréée et obtenir une dispense partielle du paiement du précompte professionnel				
		<b>Après restructuration</b> Introduit mais sans résultat jusqu'ici				
	COFI2.8	Entreprendre des démarches pour être reconnue comme institution habilitée à recevoir des libéralités déductibles fiscalement (Hospichild)				
		<b>Après restructuration</b> Maintenu mais postposé				
	COFI2.9	Stimuler l'octroi de dons (Hospichild)				
		<b>Après restructuration</b> Abandonné. Plus de forces de travail suffisantes.				
	COFI1.1	<b>Dégager du temps du responsable de la comptabilité pour des activités de gestion comptable</b>  Engager un(e) assistant(e) à l'encodage des données comptables à ½ temps.				
		<b>Après restructuration</b> Abandonné. La pression reste totale sur les épaules du responsable de la comptabilité (aucune diminution du rythme des heures supplémentaires)				
	COFI1.2 DAG9.1 APE1.1	Automatiser les tâches répétitives ou déléguer au secrétariat/intendance				
		<b>Après restructuration</b> Délégation et automatisation de l'encodage des heures de travail. Revers de la médaille : plus de contrôle direct.				

2. Direction et administration générale	<b>DAG1.1</b>	<b><u>Adapter la structure organisationnelle du centre à son évolution</u></b> Construire un nouveau modèle de structuration interne de type transversal à 3 pôles (Collecte-traitement-traduction/Diffusion/ Expertise) qui répondraient aux besoins des services permanents (durée indéterminée) et des projets ponctuels d'appui à la politique sociale-santé (durée déterminée)							
		<b><u>Après restructuration</u></b> Accompagnement au changement après restructuration avec le soutien d'un organisme de consultance							
	<b>DAG1.2</b>	Détecter, former et valoriser des collaborateurs dotés de capacités de management							
		<b><u>Après restructuration</u></b> Accompagnement au changement après restructuration avec le soutien d'un organisme de consultance							
	<b>DAG1.3</b>	Trouver les moyens pour engager un(e) coordinateur (trice) opérationnelle de projets qui permettrait de mieux répartir les tâches de gestion de l'équipe entre la direction, le responsable financier et le/la coordinatrice de projets (voir rapport d'audit page 19).							
		<b><u>Après restructuration</u></b> Accompagnement au changement après restructuration avec le soutien d'un organisme de consultance							
	<b>DAG1.4</b>	Organiser une journée au vert pour une appropriation partagée de la nouvelle orientation							
		<b><u>Après restructuration</u></b> Abandonné							
	<b>DAG2.1</b>	<b><u>Renforcer les compétences de management de la direction</u></b> Passer contrat avec BA Consultants pour le soutien à l'implémentation des recommandations de l'audit							
		<b><u>Après restructuration</u></b> Abandonné							
	<b>DAG2.2</b>	Formation à la gestion professionnelle du cycle d'évaluation (entretien de fonction, entretien de planification, entretien de fonctionnement, entretien d'évaluation)							
		<b><u>Après restructuration</u></b> Réévalué à l'aune des recommandations de l'organisme de consultance qui aura assuré l'accompagnement au changement après restructuration avec le soutien d'un organisme de consultance							
	<b>DAG2.2</b>	Formation à la construction de tableaux de bord et d'indicateurs (direction et cadres intermédiaires)							

		<b>Après restructuration</b> Pas de formation mais une progression empirique			
	<b>DAG3.1</b> <b>DAG3.2</b>	<b>Réaliser des documents stratégiques à moyen et long termes</b> Réaliser un premier plan intégré: plan stratégique (3 ans) (voir rapport d'audit page 31).  Réaliser un plan opérationnel (2 ans) (voir rapport d'audit page 31)			
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire			
	<b>DAG4.1</b>	<b>Construire de nouveaux outils de gestion, organisation et évaluation du travail</b> Mettre en place d'un T.R.A. (tableau général des activités) (voir rapport d'audit page 21)			
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire			
	<b>DAG4.2</b>	Mettre en œuvre des fiches-projets (voir rapport d'audit page 21)			
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire			
	<b>DAG4.3</b>	Actualiser les descriptions de fonction			
		<b>Après restructuration</b> Réévalué à l'aune des recommandations de l'organisme de consultance qui aura assuré l'accompagnement au changement après restructuration avec le soutien d'un organisme de consultance			
	<b>DAG4.4</b>	Identifier des critères de réussites et d'identifications de pilotage mesurables et mettre en place d'un cycle d'évaluation basé sur le modèle de la fonction publique (voir rapport d'audit page 31)			
		<b>Après restructuration</b> Réévalué à l'aune des recommandations de l'organisme de consultance qui aura assuré l'accompagnement au changement après restructuration			
	<b>DAG4.5</b>	Réactiver les entretiens de fonctionnement (annuel) et introduire l'entretien de planification avec détermination d'objectifs en lien avec les OG et OS			
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire			

	<b>DAG4.6</b>	Mettre en place l'entretien d'évaluation (tous les 2 ans)				
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire				
	<b>DAG5.1</b>	<b>Organiser une communication interne structurée et efficiente</b> Planifier et organiser une réunion d'équipe mensuelle/Veiller à la dynamique et la transmission de l'information				
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire				
	<b>DAG5.2</b>	Rendre plus efficaces les espaces partagés d'informations et de documents				
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire				
	<b>DAG5.3 COMEX3</b>	Engager un professionnel de la communication: master en communication appliquée spécialisée (pour communication interne et externe)				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)				
	<b>DAG8.1 DAG8.2</b>	<b>Revoir l'organisation et liens entre le centre et son CA et COMAcc, ainsi que la convention qui les lie</b> Planifier et organiser les réunions du CA et de l'AG Planifier et organiser les réunions du COMAcc				
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire				
	<b>DAG8.3</b>	Assurer une véritable politique à moyen terme des missions à réaliser pour permettre une réelle planification stratégique				
	<b>Plan d'action 2014</b>	<b>Après restructuration</b> Plus vraiment nécessaire dans le court terme puisque les missions sont réduites. Par contre, importance de miser sur le futur et de défendre une politique d'information social-santé en RBC dans le memorandum du CDCS-CMDC				
	<b>DAG8.4</b>	Établir une nouvelle convention identifiant clairement la contribution du CDCS-CMDC dans la gestion des politiques sociales et de santé bruxelloises permettant de positionner le CDCS comme centre d'expertise sur l'offre de services				
		<b>Après restructuration</b> Avenant à la convention de 2003 limitant la mission structurelle du CDCS-CMDC au développement de Bruso/Brudoc				

	DAG6	<b>Préparer la gouvernance dans le futur</b> Mettre en place un GR sur la préparation du changement de leadership				
		<b>Après restructuration</b> Pas d'impact. Reste à faire.				
3. Administration du personnel	APE3.2	<b>Organiser la formation continue des travailleurs</b> Négocier un subside de fonctionnement intégrant les moyens nécessaires à la formation continuée des travailleurs				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
	APE3.1  DIN8 TIC3 ASSIST2 DAG7et10 et ASSIST3 DIN11 CD10 CD3	Planifier des formations répondant aux besoins individualisés: Dont: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation à la gestion d'équipe</li> <li>• Formation continue aux outils TIC</li> <li>• Formation à l'accueil</li> <li>• Améliorer le niveau de bilinguisme</li> <li>• Formation à l'utilisation professionnelle des réseaux sociaux (objectif réduit)</li> <li>• Formation à la création de flux RSS</li> <li>• Réaliser un bilan des compétences de la cellule de prospection et encodage et définir un plan de formation qui valorise les potentiels non suffisamment exploités</li> </ul>				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
	APE2  TIC1  TRAD1  ASSIST1	<b>Penser-revoir certaines fonctions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un GR sur l'évolution à terme de la description de fonction de l'assistant de direction en fonction de ses talents et de l'évolution de l'organisation.</li> <li>• Organiser une réflexion sur la politique stratégique globale du CDCS-CMDC en matière de TIC et plus spécifiquement sur l'avenir du service TIC interne</li> <li>• Organiser une réflexion sur la politique stratégique globale du CDCS-CMDC en matière de traduction (NL-&gt;FR, FR-&gt;NL)</li> <li>• Organiser une réflexion sur la politique stratégique globale du CDCS-CMDC en matière d'accueil et d'intendance</li> </ul>				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
4.	COMEX1	<b>Organiser une communication externe efficiente</b> Créer un poste pérenne d'infographiste ½ ETP et valoriser les compétences du collaborateur « maison » (démarches auprès du Ministre de l'Emploi et d'ACTIRIS).				

Communication externe		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
	COMEX2	Actualiser et améliorer le site CDCS				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
	DAG5.3 COMEX3	Rappel : Engager un professionnel de la communication: master en communication appliquée spécialisée				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
	COMEX4	Construire un plan de communication ponctuelle sur projets avec les forces non professionnelles internes: Bruxelles Social en ligne, Brudoc, Hospichild (objectif réduit)				
	Plan d'action 2014	<b>Après restructuration</b> Planifier une communication simple de Bruso/Brudoc				
	COMEX5 COMEX6	Construire une stratégie de présence sur les médias sociaux: <ul style="list-style-type: none"> <li>Engager un <u>stagiaire</u> gestionnaire de communauté (community manager ou CM) chargé d'animer et de fédérer des communautés sur internet</li> <li>Engager un gestionnaire de communauté. (community manager) FR/NL qui pourrait développer tous les projets web permanents du CDCS (objectif ambitieux)</li> </ul>				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
5. TIC	TIC1	Rappel : organiser une réflexion sur la politique stratégique globale du CDCS-CMDC en matière de TIC et plus spécifiquement sur l'avenir du service TIC interne				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
	TIC2	Créer des postes pérennes TIC: <ul style="list-style-type: none"> <li>pour un développeur 1 ETP</li> <li>pour un infographiste webdesigner ½ ETP</li> <li>pour un assistant informatique ½ ETP</li> </ul>				
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cf rt plan de redressement financier)				
6. Traduction	TRAD1	Rappel : Organiser une réflexion sur la politique stratégique globale du CDCS-CMDC en matière de traduction (NL->FR, FR->NL)				

		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)					
	<b>TRAD2</b>	Créer un poste pérenne de traductrice FR->NL 1 ETP					
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)					
	<b>EXCO11</b>	Trouver les moyens d'engager un traducteur NL-> FR ½ ETP					
		<b>Après restructuration</b> A situation inchangée, ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt (cfrt plan de redressement financier)					
<b>7. Assistance polyvalente et intendance</b>	<b>ASSIST1</b>	Rappel : Organiser une réflexion sur la politique stratégique globale du CDCS-CMDC en matière d'accueil et d'intendance					
		<b>Après restructuration</b> Ce n'est plus d'actualité avant 2019 au plus tôt					

## 6 – Zoom sur le plan d'actions 2014

Si l'année 2013 a été l'année du choc, l'année 2014 est une année de transition. Le CDCS-CMDC et son équipe redimensionnée à la baisse devront mettre cette année à profit pour digérer, cicatriser et rebondir en intégrant l'ensemble des remarques de l'audit externe de septembre 2012.

Cette année tampon rentre en résonance avec l'environnement sociopolitique qui voit 2014 comme année d'élections au niveau tant européen que fédéral et régional. Le temps nécessaire à la mise en place d'une nouvelle équipe gouvernementale issue des élections permettra au CDCS-CMDC de se réorganiser dans son nouveau cadre et de présenter lors du premier comité d'accompagnement après élections un avant-projet de Plan stratégique 2015/2019 dans la droite ligne de son memorandum 2014 plaidant pour une politique d'information social-santé transversale et intersectorielle en région bruxelloise.

Dans cette perspective, les objectifs opérationnels de l'année 2014 sont les suivants :

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions
	1. Piloter le redressement financier	1.1 Système vertueux de paiement ONSS (avances)
		1.2 Suivi plan de trésorerie (situation trimestrielle CA, situation semestrielle Comité de suivi)
		1.3 Suivi comptabilité (situation trimestrielle CA)
		1.4. Suivi des aménagements des conventions ACTIRIS
	2. Optimiser les outils financiers	2.1 Tableau d'évolution des coûts/Mesures de restructuration
		2.2 Tableau de bord de concordance OS/PR/€
		2.3 Approfondissement comptabilité analytique
	3. Rechercher de nouvelles recettes	3.1 Suivi dossier de reconnaissance auprès du SPP Politique scientifique
		3.2 Service documentaire payant
		3.3 Reconnaissance comme institution habilitée à recevoir des libéralités déductibles fiscalement (Hospichild)
		3.4 Stimuler le mécénat (Hospichild)
		3.5 Démarche auprès des fonds sociaux
	4. Piloter les mesures de réduction des charges salariales	4.1 Finalisation des mesures de licenciement
		4.2 Finalisation de la modification du poste subsidié par le Maribel social
		4.3 Mise en place du 4/5 de la direction
		4.4 Diminution de la valeur faciale des chèques repas
5. Installer un management de la qualité	5.1 Installer une opération de réflexion collective sur la réorganisation interne avec l'aide d'un consultant externe	

		5.1 Réalisation de documents stratégiques
		5.2 Construction d'outils de gestion, organisation et évaluation du travail
		5.3 Organiser la communication interne (équipe, DS, CA)
		5.4 Organiser la communication CA/COMacc/Comité de suivi
	6. Gestion des pôles d'activités	6.1 Organiser le pôle Bruso en fonction des impératifs de la restructuration
		6.2 Construire des indicateurs de suivi et de résultat pour Bruso
		6.3 Ouvrir la place de coordinateur de Bruso
		6.4 Organiser le pôle Brudoc en fonction des impératifs de la restructuration
		6.5 Construire des indicateurs de suivi et de résultat pour Brudoc
		6.6 Organiser le pôle Hospichild en fonction des impératifs de la restructuration
	7. Gestion de projets	7.1 Former à la gestion de projet les collaborateurs concernés
	8. Installer un dispositif alternatif TIC/Projets	8.1 BRUSO
		8.2 BRUDOC
		8.3 HOSPICHILD
	9. Défendre une politique d'information social-santé cohérente et efficace en RBC (mémoire élections 2014)	9.1 Rédiger une première épreuve du mémorandum
		9.2 Confronter la première épreuve à l'équipe
		9.3 Epreuve finale
		9.4 Traduction
		9.5 Diffusion

Objectifs stratégiques	Objectifs opérationnels	Actions
<b>OS/B. Rendre Bruso-Brudoc incontournable sur le terrain bruxellois</b>	1. Finaliser le développement du contenu de Bruso V3 (nouveaux secteurs à intégrer on line + secteurs on line à actualiser/restructurer + secteurs on line à revoir)	Secteurs à intégrer on line
		1.1 Secteur ISP
		1.2 Secteur aide aux plus démunis
		1.3 Secteur accueil primo-arrivants/ intégration/ cohésion sociale
		1.4 Secteur aide juridique
		1.5 Secteur aide aux personnes LGBTQIA
		1.6 Secteur égalité des chances
		1.7 Secteur coordinations sociales
		1.8 Secteur « sans secteur »
		Secteurs on line à actualiser/restructurer (changement législatif)
		1.8 Secteur PH
		1.9 Secteur accueil petite enfance (0-3)
1.10 Aide à la jeunesse		

		Secteurs on line à revoir (amélioration de l'existant)
		1.11 Secteur aide aux justiciables (auteurs et victimes)
		1.12 Secteur assuétudes
	2. Organiser l'actualisation systématique malgré la contraction de l'équipe « prospection & encodage » de Bruso	2.1 Identifier les priorités
		2.2 Identifier les forces
		2.3 Organiser le nouveau processus
	3. Renforcer la qualité de la recherche d'info sur Bruso V3 (cohérence globale de la structure arborescente + thesaurus + logique intuitive des portes d'entrée)	3.1 Identifier les incohérences, doublons, redondances,...
		3.2 Créer les thésaurus (FR + NL)
		3.3 Implémenter le thésaurus
		3.4 Revoir la logique et les objectifs de la recherche par secteurs
	4. Planifier une communication simple de Bruso (demandant très peu d'investissement humain et financier)	4.1 Communiquer sur l'actualité du CDCS-CMDC
		4.2 Communiquer lors de chaque mise en ligne de nouveaux secteurs avec l'appui des fédérations et des plateformes
		4.3 Sensibilisation des acteurs locaux (communaux, CPAS, insertion,...)
	5. Renforcer la qualité de recherche sur Brudoc	5.1 Assurer la cohérence linguistique de Brudoc
	6. Promotionner Brudoc	6.1 Intégrer Facebook
		  

## En bref

- piloter le redressement financier
- piloter la reconstruction
- installer des outils classiques de management (plan stratégique 2015/2019, plans de développements annuels, constructions d'indicateurs, fiches-projets, évaluation, tableau général de répartition des activités,...)
- rédiger le mémorandum
- basculer tous les opérateurs socio-santé sur Bruso
- intégrer Brudoc sur les réseaux sociaux
- améliorer la communication avec un minimum de moyens et un maximum d'effets
- faire pénétrer Hospichild dans le monde anglophone (expatriés, européens,...) (voir rapport indépendant)

## 7 – Annexe

### CDCS-CMDC – MAI 2013

Avant-projet de Plan stratégique 2013/2016

#### INTRODUCTION

Le présent avant-projet de Plan stratégique 2013/2016 repose sur 2 phases :

##### A. La phase 2<sup>ème</sup> semestre 2013/2014

Cette première phase est une phase de consolidation du CDCS-CMDC, surtout sous l'angle budgétaire et financier.

##### B. La phase 2015/2016

Cette seconde phase est une phase de développement du CDCS.

Cet avant-projet de plan stratégique repose sur le document « Analyse forces/faiblesses des missions, fonctions et effectifs 2012 & Propositions d'actions en vue du plan stratégique et du plan de développement 2013-2016 » (voir document par ailleurs). Les plans de développement annuels préciseront, par objectifs et projets, les actions et activités à mener ainsi que les moyens budgétaires à y affecter. Chaque plan de développement annuel sera donc traduit dans le budget annuel du CDCS-CMDC.

En juin 2013, un ajustement budgétaire sera nécessaire pour éviter la dissolution de l'ASBL et permettre par contre sa consolidation et ensuite son développement.

*Bruxelles, le 21 mai 2012.*

#### AVANT-PROJET DE PLAN STRATÉGIQUE SUR 2013/2016

##### Objectif général

Réunir les conditions qui permettent au CDCS-CMDC de remplir les missions prévues par la note du Collège réuni du 29/11/12 pour la période de juin 2013 à décembre 2016 en matière de politique d'information relative à l'offre social-santé en Région de Bruxelles-Capitale.

*Remarque* : le Plan stratégique pluriannuel, une fois adopté par le Collège réuni fera l'objet d'un plan de développement annuel, respectant ainsi le principe de l'annualité budgétaire

## 0. Flash sur les (dés) équilibres actuels

**Tableau 1 : Affectation des RH d'une part entre les fonctions de production et les fonctions de support et d'autre part au sein de la fonction de production par projets.**

<b>Fonctions de production</b>	80,5 %	33% <b>BRUSO</b>
		8,5% <b>BRUDOC</b>
		19 % APPOL
		20 % HOSPI
<b>Fonctions de support (ou transversales)</b>	19,5%	

**Tableau 2 : Affectation du budget du CDCS-CMDC par projets et pour les fonctions transversales.**

	Dépenses 2012(A)	Budget indispensable (B)	Subsides 2012 (C)	Ecart A/C	Ecart B/C
<b>BRUSO</b> (33%)	€ 274.033,65	€ 306.555,15	€ 206.690,72	- € 67.342,93	-€ 99.864,43
<b>BRUDOC</b> (8,5%)	€ 70.584,43	€ 78.961,18	€ 44.598,96	-€ 25.985,47	-€ 34.362,22
<b>HOSPI</b> (20%)	€ 186.081,00	€ 205.791,00	€ 180.188,78	<b>-5.892,22 €</b>	-€ 25.602,22
<b>APPOL</b> (19%)	€ 157.776,95	€ 176.501,45	€ 84.657,96	- € 73.118,99	-€ 91.843,49
<b>Fonctions transversales</b> (19,5%)	€ 162.178,98	€ 181.396,23	€ 286.915,94	+€124.736,96	+€105.519,71
<b>Total</b>	850.655,00 €	949.205,00 €	€ 803.052,36	<b>- €47.602,64</b>	<b>-€146.152,64</b>

*Remarque 1* : les salaires représentent 91% du budget total des dépenses du CDCS-CMDC (voir rapport d'activités 2011 p 47).

*Remarque 2* : le « budget indispensable (B) » est celui qui permet la consolidation de l'institution en 2013-2014 c.à.d. uniquement éviter les départs du personnel payé en-deçà des barèmes. Seul un poste ACS restant ouvert sera pourvu.

*Remarque 3* : le tableau 2 ne met pas en évidence les besoins en terme de trésorerie qui se monte à 120.000 €/an.

**Tableau 3 : Affectation par projets structurels (hors appui à la politique social-santé) des RH entre d'une part les fonctions de collecte et de traitement de l'information et d'autre part les fonctions de diffusion et de transmission de l'information**

**PROJETS STRUCTURELS**

	<b>BRUSO</b>	<b>BRUDOC</b>	HOSPI	Total
<b>FONCTIONS</b>				
Collecte & Traitement	71,00%	13 %	16 %	100%
Diffusion & Transmission	7%	15 %	78 %	100,00%

*Constat* : alors que Hospi consacre 78% de ses RH sur les fonctions de diffusion/transmission, Brusso ne consacre que 7% à cette fonction. Ce déséquilibre s'explique par la spécificité des champs occupés, mais met surtout en évidence l'exigence de renforcer la fonction de diffusion de Brusso.

## 1. Les 6 Objectifs de juin 2013/ décembre 2014

- ➔ Consolidation budgétaire et financière de l'association.
- ➔ Consolidation organisationnelle de l'association.
- ➔ Développement de la fonction de diffusion et de transmission du Centre en regard des différents projets structurels (**BRUSO/BRUDOC**, HOSPI).
- ➔ Finalisation des projets ponctuels d'appui à la décision politique débutés en 2012.
- ➔ Etudier le développement des fonctions de collecte et de traitement.
- ➔ Préparer le plan de développement 2015.

**Remarque** : le futur déménagement dans la Maison du bicommunautaire n'a pas été repris dans les objectifs car sa réalisation et sa mise en œuvre ne sont pas dans les mains du CDCS-CMDC. Mais il devra être tenu compte dans l'aménagement de cette maison du développement du CDCS-CMDC (2015/2016).

## 1.1. Objectif 1 : Consolidation budgétaire et financière (condition essentielle et préalable)

### Rappel de l'équation actuelle

- Au 31/12/2012 l'avoir social négatif s'élève à -155.736,56 €.
- Les comptes 2012 se terminent avec un résultat de -30.995,25€ (€-43.633,22 en 2011); les résultats des 5 derniers exercices ont tous été négatifs.

Ce problème est récurrent et est dû au sous-financement des projets (voir tableau 2) et à l'insuffisance quasi permanente de trésorerie.

### Peut-on faire plus d'économie ?

- Depuis 2010, le CA a imposé une gestion drastique des dépenses (-€ 100.000 de dépenses en 2 ans).

Mais comme 91% des frais du CDCS sont des frais de personnel (cf. rapport annuel 2011), ces économies ne résolvent pas le problème de fond, à savoir l'insuffisance de la couverture des dépenses incontournables par les subventions et le manque de trésorerie, notamment pour faire face au paiement mensuel des avances ONSS.

Par ailleurs, les économies pénalisent désormais les fonctions du CDCS-CMDC

- **Peut-on faire des économies sur le personnel ?** Non ! Chaque poste supprimé aurait un impact sur les rentrées :
  - si on licencie des ACS, on perd les primes associées,
  - si on licencie les postes de direction, à savoir 2 contractuels sur fonds propres (total de plus de 41 mois de préavis pour un coût de € 380.470), non seulement on coupe la tête de l'institution mais il faut aussi savoir qui paye les préavis ?,
  - si on licencie les téléprospectrices-encodeuses sur fonds propre on ne saura plus justifier les subsides (donc perte ou diminution du subside), de plus, on risque une fuite des compétences, car le personnel universitaire ne restera pas s'il doit effectuer les tâches des téléprospectrices-encodeuses.
  - Sans compter qu'en cas de perte de poste sur fonds propre la diminution du cadre peut aussi entraîner la perte de la prime Maribel ou de postes ACS.
- Des démarches ont été entreprises pour alléger les coûts structurels de l'institution : exonération des majorations/intérêts de retard sur les cotisations ONSS, ajustement des contrats ACS, exonération partielle du précompte professionnel des chercheurs. Elles sont toutes en cours de traitement. Il est donc difficile de prévoir les montants ainsi dégagés.

Mais il est déjà certain qu'ils seront insuffisants pour couvrir le déficit récurrent. Par contre, ces montants permettraient de couvrir une partie de nos besoins de trésorerie (ou de retrouver une marge de manœuvre budgétaire pour les coûts de fonctionnement de l'organisation).

### Seule solution : un refinancement au niveau des subsides.

#### Quelle somme est nécessaire ?

→ Pour combler l'avoir social négatif, un subside one-shot de **€ 155.737** serait nécessaire.

MAIS : couvrir l'avoir social négatif sans accroissement des subsides annuels ne sert à rien. Le trou bouché se creuserait à nouveau progressivement étant donné l'aspect structurel de l'endettement.

- Pour assurer le maintien de l'activité de l'ASBL, à politique inchangée en regard des missions confiées par le Collège réuni (Bruso/Brudoc + Hospi + appui politique social-santé)
- Un montant complémentaire structurel annuel indexé (base 2012) de **€ 146.000** est indispensable.
  - Par ailleurs en 2010, les besoins en trésorerie avaient été estimés à € 105.000. L'absence de solution financière en 2011 et 2012 a encore accru les problèmes (€120.000 en 2013 si on maintient par ailleurs le blocage des dépenses de fonctionnement).
  - En ce qui concerne l'avoir social négatif, un long effort pluriannuel devrait permettre de le résorber progressivement.

### PROPOSITION DE SOLUTION

#### En 2013 : € 164.000

→ Une consolidation budgétaire d'un montant de **€ 104.000** (= au déficit de l'année 2012 (€ 30.995,25) + la moitié du montant complémentaire structurel annuel (€ 73.000)).

Avec ce montant, notre budget des dépenses 2013 passerait à € 954.655 et évite l'endettement.

→ Une consolidation financière pour créer une trésorerie d'un montant de **€ 60.000** (= à la ½ de € 120.000).

Ces deux montants devront être absolument payés au plus tard début août 2013.

### En 2014 : € 206.000

- ➔ Une consolidation budgétaire d'un montant de **€ 146.000** (= montant complémentaire structurel annuel (voir tableau 2)), ce qui porte bien le budget des dépenses à € 949.205.
- ➔ Une consolidation financière pour créer une trésorerie d'un montant de **€ 60.000** (= à la seconde ½ de € 120.000)

Ce montant de € 60.000 demandé en 2014 pourrait être suffisant pour la trésorerie si les solutions ACS, recherche scientifique et récupération indirecte des intérêts et majorations ONSS aboutissent. Mais, l'apport 2014 est aussi et d'abord dépendant de l'effort en termes de refinancement de la trésorerie dès juin 2013.

Mesurant l'importance de l'effort - incontournable en termes de survie du CDCS-CMDC – demandé aux pouvoirs publics, il y a lieu d'imaginer une sorte de cotisation obligatoire prélevée sur les fédérations et les plateformes qui ont intérêt au CDCS en lieu et place du Guide social, outil désormais très coûteux à leurs yeux.

Mais cet effort n'est-il pas aussi indispensable pour rencontrer un projet ambitieux et de qualité en Région de Bruxelles-Capitale (cf. à ce propos la politique en Flandre!).

## 1.2. Objectif 2 : consolidation organisationnelle (fonctions transversales)

Dans un premier temps, la consolidation est envisageable par un double mouvement : la revalorisation barémique de certains membres du personnel et un changement partiel des affectations de certains autres membres du personnel. Cette consolidation n'est pas idéale car elle passe nécessairement par le fait de déforcer d'autres fonctions et demande un temps de familiarisation/formation des collaborateurs concernés à ces nouvelles tâches. Mais c'est possible si cela reste une situation qui ne se prolonge pas au-delà de décembre 2014. Cela permet d'éviter le départ de personnel expérimenté et de rencontrer les urgences de renforcement des fonctions de support sans obligation d'apport financier complémentaire.

- Renforcer les fonctions de direction générale.
- Renforcer les fonctions comptables et financières.
- Renforcer les fonctions TIC.
- Préserver les fonctions d'expertise.

### 1.3. Objectifs 3 : développement des fonctions de diffusion et de transmission (projets structurels)

Dans un premier temps, ces développements sont soutenables sans apport financier, sauf en ce qui concerne le développement de la V4 de Bruxelles Social et des frais de formation associés. Ils reposent sur un changement partiel d'affectation de certains membres du personnel et sur l'engagement d'un ACS sur un poste existant.

Les objectifs de promotion doivent être réalistes et l'ambition encore modeste puisque les démarches sont engagées sur base des forces et compétences actuelles.

#### 1.3.1 BRUSO

- Procéder à l'étude préliminaire (analyse technologique et fonctionnelle préparatoires) pour Bruso V4.
- Mettre en place des GT avec les stakeholders pour rassembler leurs différentes attentes et vérifier les conditions de faisabilité de celles-ci.
- Elaborer le cahier des charges pour Bruso V4.
- Développer la structure et le design de Bruso V4.
- Tester et mettre en production Bruso V4.
- Assurer le lancement de Bruso V4.
- Etablir et réaliser un plan de communication pour Bruso V3 avec des objectifs réalistes et les moyens du bord.

#### 1.3.2 BRUDOC

- Etablir et réaliser un plan de communication pour Brudoc avec des objectifs réalistes et les moyens du bord.
- Faire les démarches pour bénéficier d'un stagiaire « gestionnaire de communauté ».

#### 1.3.3 HOSPI

- Développer des supports de communication spécifiques pour la promotion du projet dans les milieux européens et internationaux.
- Etablir et réaliser un plan de communication pour Hospi (milieux européens et internationaux).
  - ✓ Pourvoir le poste ACS ouvert (part-time).

### 1.4. Objectif 4 : finalisation des projets ponctuels d'appui à la politique social-santé débutés en 2012

- Finaliser le troisième volet du plan pour la promotion des services d'aide aux justiciables en RBC pour une meilleure connaissance du secteur par les professionnels des secteurs connexes.
- Mener à bien la deuxième partie de l'étude de faisabilité du projet de cellule interservices d'aide et de soins à domicile.

## 1.5. Objectif 5 : étudier le développement des fonctions de collecte et de traitement

Dans un premier temps, cette étude peut s'envisager sans apport financier. Elle repose sur un changement partiel d'affectation de certains membres du personnel et sur l'engagement d'un ACS sur un poste existant.

### 1.5.1 BRUSO

- Mettre en place un GT pour explorer les conséquences d'une gestion durable des attentes des stakeholders en dehors de leur apport direct pour le développement de Bruso V4.
- Mettre en place un GT autour de mise en place de procédures automatisées d'échanges de données avec les différentes administrations

### 1.5.2 BRUDOC

- Poursuivre la modernisation et la réflexion à long terme par le renforcement des activités de pilotage de la responsable documentaire.
- Soulager la responsable documentaire par l'affectation d'un collaborateur NL(par mobilité interne) à la collecte des documents en néerlandais.
- Former l'ensemble de l'équipe aux nouvelles technologies de veille informationnelle (formation interne par la responsable documentaire).
- Améliorer la base documentaire par l'achat de documents numériques payants

### 1.5.3 HOSPI

- Affecter le poste ACS à pourvoir en part-time.

## 1.6. Objectif 6 : préparer le plan de développement 2015

<p><i>Remarque importante:</i> entre juin 2013 et décembre 2014 aucun nouveau projet de « soutien aux politiques social-santé » ne sera développé.</p>
--

## 2. Les 5 Objectifs de l'année 2015

- ➔ Développement organisationnel de l'association.
- ➔ Consolidation des fonctions de diffusion et de transmission.
- ➔ Développement des fonctions de collecte et de traitement en regard des différents projets structurels.
- ➔ Etudier le développement des fonctions d'expertise.
- ➔ Préparer le développement 2016.

### 2.1. Objectif 1 : Développement organisationnel (fonctions transversales)

- Engager une assistante administrative pour le secrétariat du CDCS-CMDC et l'encodage comptable.

### 2.2. Objectif 2 : Consolidation des fonctions de diffusion et transmission.

- Organiser une promotion professionnelle et systématique de l'ensemble des outils du CDCS-CMDC dans le prolongement de l'optimisation de Brusso
  - ✓ Engager un professionnel de la communication (niveau master).
  - ✓ Créer un poste de coordinateur du projet Brusso en favorisant la mobilité interne et en revalorisant une fonction existante.
  - ✓ Former les différents coordinateurs à la gestion d'équipe.

### 2.3. Objectif 3 : développement des fonctions de collecte et de traitement.

#### 2.3.1 BRUSO

- Elargir la prospection à de nouveaux secteurs (lutte contre les discriminations, éducation permanente, égalité des genres, nouveau parcours d'accueil/d'intégration...)
  - ✓ Engager 2 AS complémentaires (1FR + 1NL).

#### 2.3.2 BRUDOC

- Elaborer un thésaurus spécifique adapté aux secteurs couverts par le CDCS-CMDC
  - ✓ Engager des stagiaires documentalistes en fin de cursus.

## 2.4. Objectif 4 : étude des perspectives de développement des fonctions d'expertise

- Redémarrer les projets d'appui à la politique social-santé
  - ✓ Mettre en place un groupe de réflexion sur l'organisation pérenne de cette fonction (définition, cadre, planification, limites, réseau de partenaires à définir,..).
  - ✓ Poser les jalons pour l'élargissement de l'équipe à deux chercheurs-concepteurs supplémentaires (FR + NL).
  - ✓ Poser les jalons pour élargir l'équipe à un traducteur NL→FR (1/2 ETP).
  
- Développer l'appui à la politique de soutien des familles d'enfants malades hospitalisés
  - ✓ Produire des propositions en matière de soutien des familles d'enfants malades hospitalisés en dynamisant les réseaux d'acteurs dans ce domaine.

*Remarque : il est indispensable d'intégrer complètement Hospichild au CDCS-CMDC, y compris en fusionnant les comités d'accompagnement. Il ne peut y avoir d'injonction contradictoire.*

## 2.5. Objectif 5 : préparation du plan de développement 2016

### 3. Les 5 Objectifs de l'année 2016

- ➔ Poursuite du développement organisationnel de l'association.
- ➔ Consolidation des fonctions de collecte/transmission.
- ➔ Consolidation des fonctions de traitement et diffusion.
- ➔ Développement des fonctions d'expertise
- ➔ Préparation d'un nouveau plan stratégique 2016/2019.

#### 3.1. Objectif 1 : Poursuivre le développement organisationnel (fonctions transversales)

- Répartir mieux les tâches de gestion de l'équipe entre la direction, le responsable financier et la coordination des projets.
  - ✓ Engager un(e) coordinateur (trice) opérationnel(le) de projets.

#### 3.2. Objectif 2 : Poursuite de la consolidation des fonctions de diffusion et de transmission

- Réaliser une étude d'impact préliminaire à l'élaboration du plan de communication global.
- Elaborer un plan de communication global pour le CDCS-CMDC et l'ensemble des projets.

### **3.3. Objectif 3 : Poursuite de la consolidation des fonctions de collecte et de traitement**

#### **3.3.1 BRUSO**

- Elargir la prospection à de nouveaux champs en fonction des attentes des stakeholders.

#### **3.3.2 BRUDOC**

- Finaliser et tester le thésaurus.

#### **3.3.3 HOSPI**

- Actualiser et élargir des champs de prospection dans les 3 langues.

### **3.4. Objectif 4 : développement des fonctions d'expertise**

- Développer et finaliser de nouveaux projets d'appui à la politique social-santé
  - ✓ Engager deux chercheurs-concepteurs supplémentaires
  - ✓ Engager un traducteur NL → FR (1/2 ETP).

### **3.5. Objectif 5 : préparer un nouveau plan stratégique 2016/2019**

Remarque : les plans de développement 2015 et 2016 permettront de préciser ces besoins en personnel. Il reste qu'à première vue, le développement du CDCS-CMDC en 2015/2016 exigerait entre 7 et 10 ETP supplémentaires.