



# Rapport d'activités 2024

## ASD Bruxelles

- Aide familiale - Région bruxelloise ASBL
- Bruxelles Assistance - 3<sup>e</sup> Millénaire ASBL
- Wit-Gele Kruis van Brussel VZW  
Croix Jaune et Blanche de Bruxelles ASBL



**AIDE & SOINS  
A DOMICILE**

Partenaire Mutualité chrétienne



## Table des matières

1. Edito .....	3
2. Aide & Soins à Domicile (ASD) .....	4
A. ASD Belgique .....	4
B. ASD Bruxelles .....	6
Nos missions .....	6
Nos valeurs .....	6
Notre organigramme .....	7
Nos instances .....	7
3. Rapport d'activités 2024 .....	8
A. Service de l'Aide à la vie journalière .....	8
B. Service de Coordination des aides et soins .....	10
C. Service des Soins infirmiers .....	12
D. Service de Support administratif et financier .....	14
E. Service de Communication .....	16
F. DEQ 2024 - CoCof .....	17
G. Finances 2024 des ASBL .....	24
H. Personnel et encadrement des ASBL .....	27
4. Perspectives 2025 .....	28



## 1. Edito

ASD Bruxelles a pour mission principale de construire le bien-être à domicile. Face aux changements (vieillesse de la population, augmentation des maladies chroniques, retours précoces au domicile après une hospitalisation, mesures économiques...), nous nous positionnons comme un acteur clef au service de la population bruxelloise et questionnons notre offre et nos services au regard d'une remise en question continue.

Nos priorités étaient, sont et resteront

- **Les bénéficiaires, patient-es ou usager-ères.** Qu'importe le nom qui est donné à notre public-cible, il reste le même, nous le connaissons, l'écoutons et l'accompagnons.
- **Le bien-être à domicile.** Qu'importe le profil (perte d'autonomie, personne fragilisée ou ayant besoin d'une aide ou d'un soin ponctuellement ou structurellement), nous organisons les services en fonction des besoins.
- **La qualité de nos services.** Qu'importe qu'il faille prôner l'efficacité, la qualité reste notre ligne directrice.
- **Le respect et la bienveillance.** Dans l'accompagnement, l'aide et le soin seront toujours proposés avec respect et bienveillance.

En 2020-2024, un plan stratégique a été mené conjointement entre l'Organe d'administration, le Comité de Direction (CoDir) et le Comité de Pilotage (CoPil) composé du CoDir et des Responsables de service. Aujourd'hui, nous avons le plaisir de vous rapporter les conclusions de cette année civile mais également de ce plan stratégique.

Je vous en souhaite une excellente lecture.

Gaël SCHADECK  
**Directeur Général**







## 2. Aide & Soins à Domicile (ASD)

### A. ASD Belgique

En **1937**, la *Croix Jaune et Blanche*, CJB, est créée sur le modèle des Pays-Bas. C'est à Gand que naît le premier centre *Croix Jaune et Blanche*. Avant cette date, les soins infirmiers à domicile n'existaient que sous forme d'initiatives locales. Aucune véritable structure n'était donc mise en place. Très vite, d'autres villes telles que Bruges, Namur, Louvain et Malines suivront.

En **1939**, la Fédération Nationale des associations *Croix Jaune et Blanche de Belgique* voit le jour. Sa mission est de coordonner l'activité des différents centres et de donner une impulsion nouvelle à cette forme d'organisation des soins.

D'autres centres sont créés à Bruxelles, Liège, Hasselt et en Flandre orientale et occidentale. En **1943**, le siège national est transféré à Bruxelles.

La loi du 28 décembre 1944 instaure l'assurance maladie-invalidité obligatoire. À partir de 1948, certains soins infirmiers comme les injections, les ventouses, les lavements et les pansements font l'objet d'un remboursement à taux fixe par les mutuelles.

En **1948** survient le couronnement de tous les efforts entrepris par la *Croix Jaune et Blanche* pour développer ses services : le Ministère de la Santé Publique et de la Famille reconnaît officiellement l'association *Croix Jaune et Blanche* comme service organisé et spécialisé en soins infirmiers à domicile.

Entre-temps, *Caritas Catholica* et l'*Alliance des Mutualités chrétiennes*, ANMC, lancent également des services de soins infirmiers à domicile concurrents à la *Croix Jaune et Blanche*.

Entre 1945 et **1949**, les besoins des familles sont tels que des mouvements associatifs (comme *Vie Féminine*) s'initient pour répondre aux demandes. En 1949, ces services d'aide aux familles reçoivent un cadre légal.

En **1963**, *Caritas Catholica*, l'ANMC et la CJB se regroupent sous la bannière unique de la *Croix Jaune et Blanche*. Celle-ci est pluraliste et respecte les convictions philosophiques et religieuses de toutes ses patient·es. Cette même année, le Ministre de la Santé publique élargit la compétence des services d'aide aux familles. Les services répondent dès lors aussi aux demandes des personnes âgées et des personnes handicapées.

En **1966** naît la revue *Contact*, alors trimestriel de la *Croix Jaune et Blanche*.

**1989**, année du Décret Picqué, Ministre de la Santé de la Communauté Française de Belgique, marque une étape essentielle pour la Coordination des aides et soins. Pour la première fois, la mission de Coordination est officiellement reconnue et l'articulation du social, du sanitaire et du médical est affirmée comme un objectif fondamental.

En **1993**, les ASBL *Aide Familiale* constituent la *Fédération Nationale Aide Familiale*, FNAF. Elles se rapprochent fonctionnellement des ASBL provinciales *Croix Jaune et Blanche*.

L'année **1995** est marquée par la création de la *Fédération de l'Aide et des Soins à domicile* avec l'intégration sur le plan national de la CJB partie francophone, de la FNAF et de la



Coordination nationale des *Centres de Soins et Services à Domicile*, CCSSD. C'est l'année de la construction d'une véritable entreprise commune.

Les centres d'*Aide et de Soins à Domicile*, ASD, se mettent en place et rassemblent des services qui jusqu'ici étaient séparés. Le regroupement de professionnel·les, proche des gens et facile d'accès, permet d'offrir aux bénéficiaires l'ensemble des services nécessaires. L'objectif des centres ASD est d'apporter aux personnes âgées, malades ou handicapés ainsi qu'à toutes les personnes dont l'autonomie est réduite mais qui souhaitent rester chez elles, toutes les aides et soins nécessaires afin d'augmenter leur qualité de vie via une réponse globale continue et pluridisciplinaire. Depuis lors, *Aide & Soins à Domicile* poursuit son évolution.

En **2007**, un nouveau métier de l'aide et des soins à domicile voit le jour, l'aide-soignant·e.

Entre **2007** et **2009**, des textes légaux reconnaissent le statut de la garde à domicile et refondent le rôle et les missions des services de Coordination des aides et soins.

À partir de **2010**, ASD lance des projets mettant en avant de nouveaux métiers : infirmier·ère de nuit, infirmier·ère de soutien, ergothérapeute, psychologue... Ces projets, plus connus sous l'appellation *projets Protocole3*, sont soutenus par l'Inami.

En **2013**, ASD développe l'activité de *garde d'enfants malades* avec le soutien de la Mutualité chrétienne et une collaboration renforcée avec les services de la *Fédération des Services Maternels et Infantiles*, FSMI.

Un rapprochement s'opère avec d'autres acteurs du domicile : ASD accroît ses partenariats avec PSD-Vitatel, Qualias et Solival. Ces derniers adoptent même le logo de la Petite Maison. Une charte graphique commune verra le jour en septembre 2014.

Aide & Soins à Domicile (ASD) compte **aujourd'hui**  
plus de **4.000 travailleurs et travailleuses**  
et apportent quotidiennement à plus **70.000 usager·ères**  
toutes les aides et tous les soins nécessaires  
pour continuer à vivre sereinement à domicile.

La **FASD**, Fédération des centres d'Aide et de Soins à Domicile,  
a pour vocation de **fédérer** les 9 centres ASD de Belgique.



## B. ASD Bruxelles

ASD Bruxelles regroupe près de 300 travailleurs et travailleuses et se compose de quatre départements :

- Aide à la Vie Journalière, AVJ
- Coordination des aides et soins
- Soins Infirmiers, SI
- Support administratif, financier...

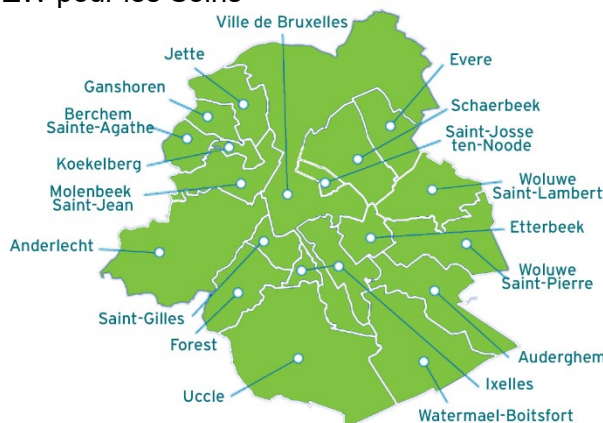
Nous nous adressons à la population bruxelloise exprimant le désir de rester à domicile tout en bénéficiant d'un accompagnement adapté. Nos services s'adressent donc à toute personne

- ayant un ou plusieurs besoins spécifiques ou généraux et ponctuels ou récurrents
- fragilisée par une diminution de son autonomie (accident, âge, handicap, grossesse, maladie...)

Tout comme l'ensemble de la population bruxelloise, notre public est riche et varié.

Pour y parvenir, ASD Bruxelles regroupe trois ASBL :

- Aide Familiale – Région bruxelloise ASBL pour l'Aide à la vie journalière
- Bruxelles Assistance – 3ème Millénaire ASBL pour le service de Coordination des aides et soins
- Croix Jaune & Blanche de Bruxelles ASBL/Wit-Gele Kruis van Brussel VZW pour les Soins infirmiers



Croix Jaune et Blanche de Bruxelles ASBL  
Wit-Gele Kruis van Brussel VZW  
BCE 0458.549.484

Bruxelles Assistance – 3e Millénaire ASBL  
BCE 0424.080.733

Aide Familiale – Région bruxelloise ASBL  
BCE 0415.862.952



## Nos missions

Aide & Soins à Domicile (ASD) Bruxelles veut contribuer au **bien-être des personnes désirant rester à domicile** en favorisant une **réponse pluridisciplinaire** aux besoins multiples tout en préservant une **qualité de vie**.

ASD Bruxelles, c'est aussi un **partenaire actif et relais vers le réseau social bruxellois** en offrant une gamme d'aides et de soins nécessaires et utiles aux personnes en situation de dépendance socio-sanitaire à domicile.

ASD Bruxelles, c'est aussi une assurance de **compétences** professionnelles, techniques, qualitatives, humaines et sociales au service de la **prévention**, de l'**accompagnement** et de l'**analyse** des besoins en termes d'aides et de soins à domicile.

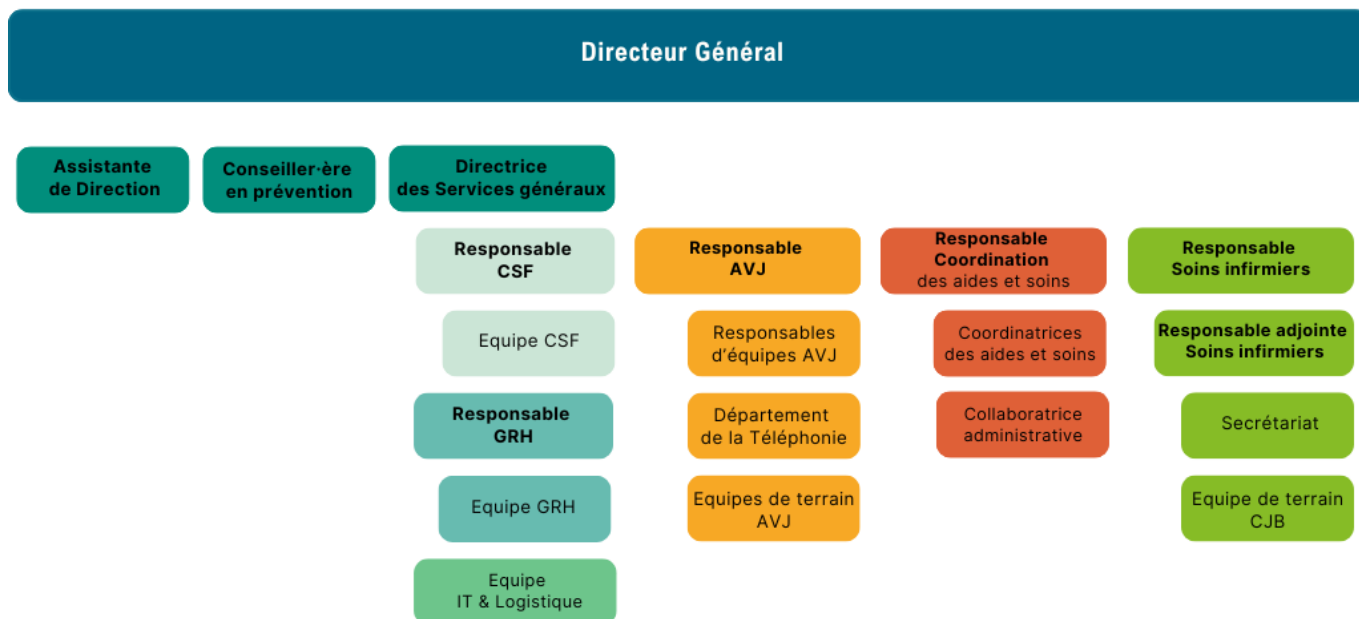
## Nos valeurs

ASD Bruxelles prône par et pour ses travailleurs et travailleuses, et par et pour ses bénéficiaires, patient·es et usager·ères, des valeurs telles que

- **Bien-être.** Construire ensemble le bien-être à domicile.
- **Qualité.** Offrir des aides et soins qualitatifs à domicile.
- **Professionnalisme.** Jouir d'une équipe de professionnel·les des aides et soins à domicile.



## Notre organigramme



## Nos instances

### Assemblée générale & Organe d'administration

Georges BERNAERTS, *Administrateur*  
 Daniel FASTENAKEL  
 Patrick FELTESSE  
 Christine FRANCKX, *Administratrice et Présidente*  
 Anne-Thérèse DESTREBECQ, *Administratrice*  
 Pascal DUJARDIN, *Administrateur et Vice-Président*  
 Arnaud GORGEMANS  
 Anne-Catherine HUYGEN, *Administratrice*  
 François LADRIERE  
 Michel PUVINAGE  
 Sébastien TACK  
 Pierre TEMPELS, *Administrateur*  
 André VANDERSTRAETEN  
 Jean-Claude VANDEWALLE, *Administrateur*



### 3. Rapport d'activités 2024

#### A. Service de l'Aide à la vie journalière

**ASBL** Aide familiale - Région bruxelloise

**Responsable** Caroline CRASSET

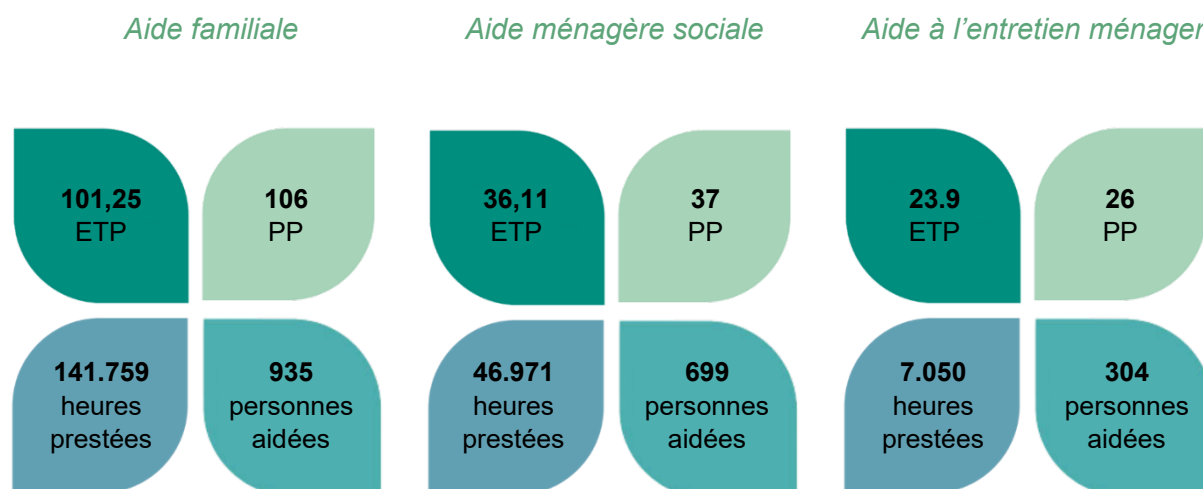
L'Aide à la vie journalière, AVJ, est un service qui regroupe plusieurs métiers : Aide familiale, Aide à l'entretien ménager, Aide ménagère sociale, Garde d'enfants malades, travail administratif et psycho-médicosocial.

Ce service est agréé par la Commission Communautaire française, CoCof, à l'exception de l'Aide à l'entretien ménager.

#### Aide familiale, Aide ménagère sociale et Aide à l'entretien ménager

Ces métiers jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des personnes en perte d'autonomie, fragilisées ou ayant besoin de soutien au quotidien. Ces métiers requièrent une grande **empathie**, des **compétences relationnelles** et une capacité à **s'adapter aux besoins** spécifiques de chaque personne.

Nos travailleuses et travailleurs de terrain contribuent à maintenir le lien social, à favoriser l'autonomie des usager·ères et à assurer une **image positive, collective et professionnelle** de l'ASD Bruxelles. Merci à vous pour le travail effectué, l'investissement professionnel et personnel et votre dévouement au quotidien.







## Garde d'enfants malades

Après près de dix années de service, l'ASD Bruxelles a eu le regret de devoir annoncer la **fermeture du service GEM** à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2025.

Ce fut une décision difficile à prendre tant ce service a été en croissance d'année en année jusqu'à la crise Covid-19 qui a fait fortement baisser la demande de gardes et nous a amené à devoir prendre cette décision.

Nous remercions toutes les puéricultrices expérimentées qui ont fait vivre ce service et qui ont travaillé en étroite collaboration avec tous les parents d'enfants malades.

## Département de la Téléphonie

Notre équipe de la Téléphonie joue un rôle crucial en tant que **première ligne** et collabore conjointement avec les Responsables d'équipes AVJ. Grâce à l'élaboration d'un *Guide de collaboration* et à la mise en place de procédures claires, nous avons réussi à améliorer notre efficacité et à clarifier les missions de chaque membre de l'équipe.

En 2024, pour nous assurer de répondre de manière optimale aux besoins de la population bruxelloise, nous avons **renforcé l'équipe** qui est désormais composée de **9 collaborateurs·rices administratif·ves**. L'objectif d'appels servis était de 85% et ce dernier a été atteint en dépassant les 90%.

Merci à vous pour votre contribution réflexive et opérationnelle dans cette restructuration.

### Référente du département

Une Référente a également été nommée au sein de l'équipe de la Téléphonie afin de renforcer la synergie entre les différents services internes de l'ASD Bruxelles, assurer un rôle clef dans la répartition des tâches et dans la dynamique de groupe, tout en veillant à garantir une continuité de service.

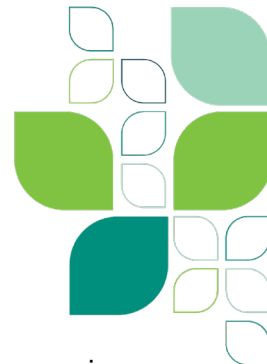
■ Bienvenue à **Vanessa SESSA** dans cette nouvelle fonction.

## Responsables des équipes AVJ

Notre équipe de Responsables d'équipes AVJ sont des professionnel·les psychosociaux·ales avec pour profil principal des assistant·es sociaux·ales.

En 2024, l'équipe encadrante s'est vue renforcée et est désormais composée de **10 Responsables d'équipes AVJ**. Ce changement nous a permis de réorganiser nos secteurs afin de **répondre** de manière optimale aux **besoins de la population bruxelloise**.

Le projet de *réorganisation des secteurs* a été mené tout au long de l'année, et nous tenons à remercier vivement toutes les personnes impliquées et ayant contribué activement à la concrétisation de ce dernier : les travailleurs et travailleuses de terrain, les Responsables des équipes AVJ et les services de support. Leur **engagement** et leur **soutien** ont été **essentiels à notre succès**. Merci à vous.



### Référente du service

Dans la continuité d'optimiser notre service, une Référente a également été nommée au sein de l'équipe afin de renforcer notre accompagnement qualitatif quotidien, favoriser la collaboration entre les services internes de l'ASD Bruxelles, assurer la mise en place de processus internes et s'impliquer dans les projets internes et externes.

■ Bienvenue à **Caroline ANTOINE** dans cette nouvelle fonction.

### Travail en réseau

En 2024, au-delà du travail de terrain, le service AVJ a également travaillé étroitement avec le service de la **Coordination des aides et soins** pour renforcer notre collaboration avec Brusano.

La volonté de l'AVJ est de suivre de près et de participer activement aux réflexions menées par le Gouvernement bruxellois à propos de l'approche territoriale et de l'amélioration de la connaissance du réseau santé-social bruxellois.

### Conclusion

L'année 2024 a été marquée par des **avancées significatives** qui nous positionnent favorablement pour l'avenir. Nous restons déterminé·es à poursuivre notre engagement envers la population bruxelloise et à améliorer continuellement nos services. Nous sommes impatient·es de relever les défis de demain et de travailler activement et collectivement à l'impact positif.

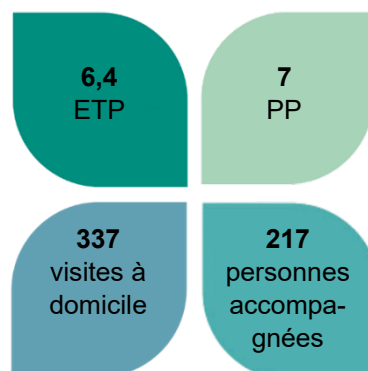
## B. Service de Coordination des aides et soins

**ASBL** Bruxelles Assistance – 3<sup>e</sup> Millénaire

**Responsable** Caroline CRASSET

La Coordination des aides et soins est un service qui regroupe plusieurs métiers psycho-médicosociaux et administratif au service de la coordination des aides et soins des personnes. En 2024, nous avons connu des avancées significatives pour notre service permettant de faire rimer **Coordination** avec **optimisation**, **efficacité** et **réactivité**.

Notre service a su s'adapter aux nouvelles mesures réglementaires issues de la révision du décret. Cette révision s'est avérée être une opportunité précieuse pour renforcer notre équipe. Nous comptons désormais 6,5 ETP pour 7





travailleuses<sup>1</sup>. Cette augmentation associée aux professionnelles du service est à l'origine de notre nouvelle rime.

La Coordination des aides et soins **évalue les besoins**, informe et propose des **solutions adaptées** aux personnes nécessitant la mise en place d'un tel service. Elle prépare le retour à domicile après une hospitalisation et peut intervenir lorsque plusieurs prestataires se retrouvent au chevet de l'usager·ère.

La Coordination des aides et soins met en place un **plan de soutien multidisciplinaire** et personnalisé, continuellement adapté aux besoins et correspondant le mieux au choix de l'usager·ère. Pour y parvenir, le service travaille avec des indépendant·es conventionné·es : kinésithérapeutes, pédicures, ergothérapeutes, coiffeur·euses... mais peut également organiser des repas à domicile, des transports de personnes, un système de télévigilance 24h/24, un pilulier électronique et bien d'autres services encore.

Ce **service** est agréé par la Commission Communautaire française, **CoCof**, et permet donc d'être un service **entièrement gratuit**.

### *Référente du service*

Pour renforcer nos collaborations internes et garantir un suivi de qualité auprès de nos usager·ères, une Référente a été désignée au sein du service de Coordination des aides et soins. Cette fonction a pour objectif de renforcer la synergie entre les différents services internes de l'ASD Bruxelles, centraliser et diffuser les informations en lien avec la Coordination des aides et soins et les personnes concernées, assurer un rôle clef dans l'équipe (répartition équitable des demandes, suivi qualitatif des dossiers, accueil des nouveaux et nouvelles...) et de veiller à la continuité du service.

■ Bienvenue à **Anaïse FERRAZ-GOMES** dans cette nouvelle fonction.

### *Infirmière Coordinatrice de Liaison – ICL*

En juin 2024, les services de Coordination des aides et soins et des Soins infirmiers accueillent une nouvelle fonction : Infirmier·ère Coordinateur·rice de Liaison, ICL. Le rôle de l'ICL est d'assurer le suivi des usager·ères de l'ASD Bruxelles hospitalisé·es et de renforcer les liens de l'ASD Bruxelles avec les hôpitaux et les centres de révalidation.

Maintenir le contact avec l'usager·ère, sa famille, ses proches et les unités de soins, est essentiel pour organiser un retour à domicile respectant le bien-être à domicile.

### *Travail en réseau*

L'équipe de Coordination des aides et de soins, en collaboration avec le service AVJ, a participé aux réflexions et aux projets menés par Brusano (Projet de case-manager, Ateliers du changement, Rencontres organisées par les Bassins, Journées Portes ouvertes...).

En 2024, nous avons également axé notre travail vers le réseau externe de l'ASD Bruxelles en développant nos **partenariats** avec des professionnel·les des aides et soins.

---

<sup>1</sup> En 2023, nous comptons 4 ETP pour 5 travailleuses.



## Conclusion

L'année 2024 a été riche en **initiatives** et en **collaborations** permettant à notre service de Coordination des aides et soins d'affirmer son engagement envers la qualité et l'efficacité de l'accompagnement apporté aux usager·ères. Notre objectif était et restera pour 2025 de garantir un accompagnement optimal et un service de proximité, réactif et centré sur l'usager·ère.

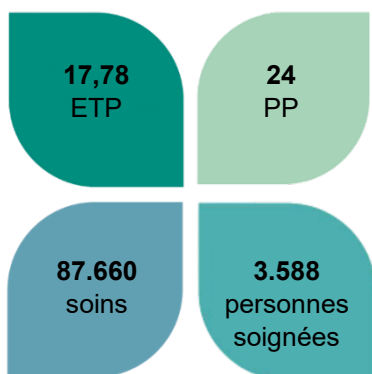
## C. Service des Soins infirmiers

<b>ASBL</b>	Croix Jaune et Blanche de Bruxelles
<b>VZW</b>	Wit-Gele Kruis van Brussel
<b>Responsable</b>	Roxanne VAN STEENSEL

Le service des Soins infirmiers de l'ASD Bruxelles dispose d'une équipe d'**Infirmier·ères** et d'**Aides-soignantes** spécialisée dans des techniques et des pathologies permettant une prise en charge adaptée allant jusqu'à l'hospitalisation à domicile.

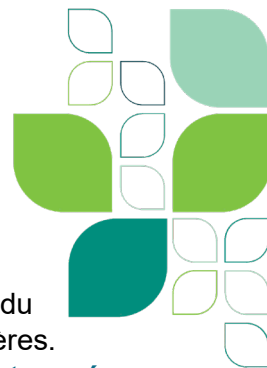
Notre équipe soigne les patient·es selon la prescription des médecins traitant·es, collaborent étroitement avec eux et elles et dispensent des soins des plus simples au plus techniques : administration de médicaments, toilette, injection, pansement, perfusion, dialyse péritonéale, soins palliatifs... La prise en charge est assurée 7j/7 et 24h/24.

Le matériel utilisé est performant et les compétences et connaissances, notamment en matière de diabète, de soins de plaies, de manutention, de soins palliatifs... sont enrichies continuellement. Ce service est agréé par la Commission Communautaire commune, CoCom, et bénéficie de subventions Inami.



L'année 2024 a été marquée par plusieurs évolutions significatives au sein de notre structure, notamment en réponse à la **pénurie croissante d'infirmier·ères** et au besoin d'adapter nos services de soins. Face à cette situation, nous avons mis en place des initiatives de collaboration pour garantir la continuité des soins de qualité.

Notre service est composé d'une Responsable au profil d'Infirmière Cheffe, d'une Responsable adjointe au profil d'Infirmière Cheffe adjointe et de quatre collaboratrices administratives au secrétariat.



## Développement du titulariat et co-titulariat des listes de soins

Dans une démarche continue d'amélioration de la qualité des soins et de gestion du personnel, nous avons introduit le titulariat et le co-titulariat pour nos équipes infirmières. Cette nouvelle organisation permet d'établir des **créneaux horaires** et un **ordre de tournée** défini **pour chaque Infirmier·ère**, assurant ainsi une plus grande stabilité dans la prise en charge des patient·es. L'objectif est de réduire le turnover auprès des patient·es en garantissant une continuité des soins et en améliorant la relation de confiance entre le personnel soignant et les patient·es. Cette mesure permet également de diminuer le stress lié à des plannings fluctuants et de renforcer l'efficacité de notre équipe.

## Renforcement de nos collaborations

Dans le cadre de l'optimisation de nos ressources humaines et de la diversification de nos partenaires, nous avons renforcé notre collaboration avec l'**Ambassade d'Espagne** et le **Hubbie**, centre pour personnes en situation de handicap. Cette initiative a permis d'améliorer l'accès aux soins tout en renforçant notre réseau de professionnel·les de la santé.

## Renforcement du lien avec les hôpitaux

Afin de faciliter les transitions entre les structures hospitalières et les soins à domicile, une **Infirmière Coordinatrice de Liaison** (ICL) a intégré l'ASD Bruxelles en juin 2024. Cette initiative renforce le lien entre les différents acteurs de santé, tout en contribuant à la fluidité et à la qualité des soins apportés aux patient·es.

En collaboration avec le service de Coordination des aides et soins, cette nouvelle fonction a pour mission de faciliter les échanges avec les hôpitaux, d'assurer le suivi des patient·es à leur sortie d'hôpital et de garantir une prise en charge optimale tout au long de leur parcours de soins.

## Mise en place des Infirmier·ères relais en soins de plaie

En 2024, pour renforcer l'expertise et la prise en charge des patient·es souffrant de plaies chroniques ou complexes, nous avons mis en place la fonction d'**Infirmier·ères relais en soins de plaie**. Ces professionnel·les spécialisé·es ont pour mission d'assurer un suivi dédié et de garantir une prise en charge de qualité des patient·es présentant des plaies nécessitant des soins particuliers. Cette initiative vise à améliorer la gestion des plaies, à réduire les risques d'infections et à optimiser les parcours de soins.

## En conclusion

Notre objectif était, est et restera de renforcer et d'élargir notre offre de soins afin de répondre aux défis de demain. Pour y parvenir, nous souhaitons renforcer nos liens avec notre **réseau** d'établissements et de professionnel·les, et développer le **recrutement** de personnel soignant.





## D. Service de Support administratif et financier

<b>ASBL</b>	Aide familiale - Région bruxelloise Croix Jaune et Blanche de Bruxelles
<b>VZW</b>	Wit-Gele Kruis van Brussel
<b>Direction</b>	Géraldine SMEYERS

Au-delà des services d'aides et de soins à domicile que peut proposer ASD Bruxelles, il y a également un service de support administratif et financier composé de plusieurs départements.

### Département CSF

**Responsable** Nancy MARCELIS

L'année 2024 s'est inscrite dans la **continuité** de l'année 2023 (à l'exception de la réduction de notre équipe après le départ d'une de nos comptables) avec trois domaines d'expertise :

- Comptabilité
- Subsidés
- Facturation

Concernant la **comptabilité**, l'aspect **analytique** a été développé et les bases ont été posées pour une analyse financière affinée via un nouveau programme permettant de suivre les résultats intermédiaires. Cette analyse pourra être utilisée dans son intégralité en 2025 et permettra certainement d'adopter une posture plus réactive et anticipative vis-à-vis de la gestion financière des ASBL.

Concernant les **subsidés**, nos trois ASBL bénéficient et dépendent de douze subsidés différents. Il va de soi que le travail administratif qui en découle représente une partie considérable de notre travail. Pour assurer une **gestion digitale** de ces subsidés, l'année 2024 a rimé avec *refonte* pour y parvenir et répondre aux pouvoirs subsidants.

Concernant la **facturation**, l'équipe est désormais familiarisée avec le **programme GAP** pour l'Aide à la vie journalière et depuis maintenant presque deux ans, elle s'efforce de préparer toutes les **factures avant le cinquième jour ouvrable de chaque mois**. Cette échéance a été respectée tout au long de l'année et ce, pour les trois ASBL. Une belle avancée !

Concernant la gestion des impayés et la **diminution des délais des créances ouvertes** des usager·ères et patient·es a également été une priorité tout au long de l'année. La collaboration renforcée avec le bureau de recouvrement Eurofides, tout en respectant notre objet social, porte ses fruits en 2024.

Pour **2025**, nous ne miserons pas sur de grands et gros nouveaux projets. Nous nous focaliserons sur la **qualité** du travail et les **analyses** financières... mais pas seulement. Nous espérons avoir une équipe complète, autonome et stable trouvant du sens et de l'épanouissement dans ses missions.



## Département GRH

**Responsable** Patricia VIRLAN

L'année 2024 a marqué un tournant pour notre département des ressources humaines avec l'accueil fin 2023 de trois nouveau et nouvelles collaborateur·rices junior. L'objectif principal était donc de reprendre en main toutes les matières RH dans une nouvelle dynamique. Ce changement majeur a représenté un défi de taille mais grâce à un engagement collectif et à une dynamique collective, nous **travaillons jour après jour** à gagner en **régularité**, **efficacité** et **compétences** dans nos missions.

Au-delà de la nouvelle équipe et de ses objectifs, l'année 2024 a également été de pair avec la reprise de nouvelles missions :

- **Formation.** Le plan de formation construit, géré et garantissant le développement continu des compétences de notre personnel
- **Absentéisme.** La gestion de l'absentéisme grâce à un projet qui s'y consacre
- **Recrutement.** La reprise du trajet de recrutement du besoin à l'onboarding

En **2025**, notre ambition est de consolider notre base acquise durant cette première année d'expérience et de **renforcer la qualité du service RH** en améliorant nos délais de réponse, notre communication, nos connaissances et compétences. Une meilleure réactivité nous permettra d'accompagner plus efficacement les travailleurs et travailleuses et d'instaurer une relation fluide avec l'ensemble des membres du personnel.

## Département Logistique & IT

**Responsable** Géraldine SMEYERS

En 2024, le département Log & IT s'est reconstruit autour de trois collaborateur·rices et d'un fonctionnement basé sur l'autonomisation du département avec la suppression d'une personne responsable intermédiaire. À la fin du mois d'octobre, nous accueillions la troisième membre du département. Au niveau du travail effectif, il s'agissait de se concentrer sur la continuité de service dans une nouvelle dimension organisationnelle. Pour y parvenir, nous nous sommes focalisé·es sur

- réviser les procédures
- restructurer la gestion des stocks
- structurer les demandes d'intervention
- définir les Référent·es de tâches avec une personne back-up désignée et formée
- renforcer les liens avec les autres départements et services
- reprise de tâches du service de Communication



En **2025**, notre ambition est d'aller un cran plus loin en changeant de fournisseur pour nos tenues de travail (Depairon, entreprise verviétoise), **digitalisant** totalement les fiches de paie avec Doccle, en basculant dans la digitalisation de nos courriers via Ricoh, restructurant le service de première ligne *Helpdesk*, identifiant des indicateurs de **qualité** de service et en **s'investissant** dans divers projets.

## E. Service de Communication

<b>ASBL</b>	Aide familiale - Région bruxelloise Bruxelles Assistance - 3 <sup>e</sup> Millénaire Croix Jaune et Blanche de Bruxelles
<b>VZW</b>	Wit-Gele Kruis van Brussel
<b>Direction</b>	Gaël SCHADECK
<b>Responsable</b>	Mathilde WOESTYN

En 2024, nous accueillons une nouvelle Assistante de Direction qui a entre autres pour mission la communication interne et externe de l'ASD Bruxelles. Il a donc été question de

- renforcer la communication interne de l'ASD Bruxelles
- développer la communication externe en organisant des séances d'informations et des rencontres, et en participant à des événements
- promouvoir l'ASD Bruxelles auprès de partenaires existants ou potentiels
- participer au travail interASD mené par la FASD
- proposer une newsletter interne via une nouvelle application dynamique et conviviale qui permet d'adapter la communication au public-cible
- questionner l'image de marque qu'est l'ASD Bruxelles pour nous assurer une image actuelle, dynamique et concurrentielle
- prendre en main des canaux de communication : réseaux sociaux, canaux de diffusion de nos offres d'emploi, site internet...
- organiser, animer et participer à deux Journées Objectifs annuelles pour les membres du CoPil

En **2025**, le service de Communication souhaite continuer à se professionnaliser en homogénéisant et renforçant ses communications, en développant et renforçant ses **partenariats**, et en dynamisant et actualisant l'**image de marque** ASD Bruxelles.



## F. DEQ 2024 - CoCof

### 1. Le thème de la démarche d'évaluation qualitative (2023-2025)

Les ASBL *Aide Familiale - Région bruxelloise* et *Bruxelles Assistance - 3e Millénaire* regroupées sous l'appellation *ASD Bruxelles* ont décidé de mener une démarche d'évaluation qualitative commune sur une période de trois ans. Il nous paraissait en effet opportun de travailler de concert et de renforcer nos liens interservices. Cette démarche nous semble idéale pour atteindre nos objectifs communs tout en tenant compte de nos spécificités.

Deux thèmes ont été mis en lumière et sont pilotés par les deux services lors de ce triennat : la *qualité* de notre approche et de nos services, ainsi que notre *visibilité*. Si ces deux thèmes sont interconnectés et communs aux deux services, ils ont été et sont adaptés en fonction des objectifs et des attentes liés à l'institution, mais également aux spécificités de chaque service.

#### A. La qualité de nos services

La *qualité* englobe un large éventail de champs d'application. Effectivement, en fonction de la personne à qui on s'adresse, le terme « qualité » sera perçu différemment.

En tant qu'institution proposant des aides et soins à domicile, nous avons à cœur d'offrir des services répondant aux attentes et aux besoins de la population allant de l'usager·ère à son environnement : aidant·es proches, services sociaux des hôpitaux, services ou prestataires partenaires... Notre responsabilité est d'assurer un suivi optimal de la prise de contact à la fin de la prise en charge en passant par la demande en tant que telle.

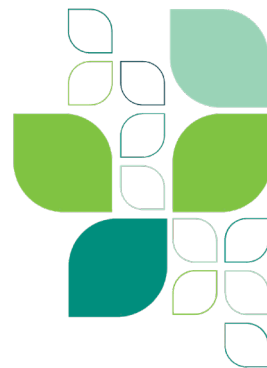
Pour y parvenir, nous souhaitons évaluer la satisfaction de nos usager·ères afin d'évaluer notre offre de services et la qualité de ces derniers.

#### B. La visibilité de nos services

En tant que service d'aides et de soins intégrés, nous faisons face à une offre de plus en plus étendue mais de moins en moins « lisible » pour les usager·ères et nos travailleur·euses. Pour y remédier, nous souhaitons mettre en avant le professionnalisme et les valeurs portées par nos travailleur·euses et l'ASD Bruxelles.

Nos services d'Aide à la vie journalière et de la Coordination des aides et soins regroupent plusieurs métiers, aide familiale, aide ménagère sociale et profils psycho-médicosociaux (Responsables d'équipes AVJ et Coordinatrices), qui ont tous en commun de placer l'usager·ère au cœur de leur pratique professionnelle.

En tant qu'institution des aides et soins à domicile, il nous incombe de mettre en lumière ces différents métiers qui viennent en aide à un public fragilisé et parfois en grande précarité. Toute personne exprimant un besoin doit pouvoir trouver une réponse adéquate à sa situation psychomédicosociale et environnementale.



## 2. La présentation des objectifs déclarés dans le formulaire « Projet DEQ » introduit et leur évolution éventuelle – Expliquer les éventuels ajustements survenus depuis l'introduction du projet

### A. Thème 1. LA VISIBILITÉ

#### ASBL Bruxelles Assistance – 3<sup>e</sup> Millénaire et Aide Familiale – Région bruxelloise

- Renforcer notre visibilité interne et externe : contenu média, brochures présentant nos services, brochures métiers, cartes de visite, newsletter, etc.
- Renforcer et améliorer notre communication
- Rencontrer et échanger avec d'autres acteurs des aides et des soins
- Développer la collaboration interservices
- Développer l'accès à l'information
- Participer activement aux réunions concernant le PSSI

#### ASBL Aide Familiale – Région bruxelloise

- Développer et mettre en place de nouveaux outils informatiques
- Capsule vidéo à réaliser pour visibiliser notre département de la Téléphonie  
→ Ce point n'a pas été traité en 2024 et sera évalué courant 2025.

#### ASBL Bruxelles Assistance – 3<sup>e</sup> Millénaire

- Participer au réseau Hispisoc
- Création d'un nouveau poste au sein de notre service de Coordination des aides et soins d'Infirmier·ère Coordinateur·rice de Liaison (ICL)
- Participer à de nouveaux projets
  - FLISP. Nous y participons toujours activement et ce dernier n'a pas été clôturé à la fin de l'année 2024.
  - Case-Manager. En collaboration avec Brusano
  - ...

Via un travail de (re)présentation et de campagne de communication auprès de partenaires et de la population bruxelloise, notre visibilité est le fil conducteur de ces trois années.

### B. Thème 2. LA QUALITÉ

Améliorer et garantir la qualité de nos services auprès des usager·ères est un objectif de tous les jours à tel point qu'il a intégré le plan stratégique 2020-2024 de l'ASD Bruxelles : « *La qualité des prestations et des services se trouvent au centre des préoccupations de chacun. Chaque personne au sein de l'ASD se doit d'être le garant du bien-être et du bien-vivre pour chaque patient et bénéficiaire aidé* »

#### ASBL Bruxelles Assistance – 3<sup>e</sup> Millénaire et Aide Familiale – Région bruxelloise

- Apprendre de l'expérience des usager·ères sur la qualité de nos prestations
- Mener un plan d'actions visant à améliorer la satisfaction des usager·ères en renforçant notre offre de services, plus grande flexibilité...





Différents projets ont vu le jour et sont menés à partir de 2025. Nous sommes toujours désireux·euses de nous enrichir de l'avis de nos usager·ères. Cette évaluation devrait être menée en 2025.

### *ASBL Aide Familiale – Région bruxelloise*

- Mener une enquête de satisfaction auprès de l'ensemble de notre personnel, en leur qualité d'ambassadeur·rices de l'ASD Bruxelles
- Créer un plan d'actions visant à améliorer la satisfaction de nos travailleur·euses
- Développer nos outils informatiques tels que GAP, GAP mobile, GAP congé...
- Réorganisation interne de notre service AVJ. Grâce à la révision du décret, nous avons eu la chance d'accroître notre équipe de responsables d'équipes AVJ. Cette opportunité nous a donné l'occasion de revoir notre organisation interne en fonction de plusieurs objectifs qualitatifs tels que
  - ✓ optimiser nos réponses aux demandes des usager·ères
  - ✓ évaluer les « frontières » des secteurs en tenant compte des besoins des usager·ères et des attentes des travailleur·euses au niveau des trajets domicile-travail
  - ✓ diminuer l'impact des trajets pour nos travailleur·euses en évaluant et adaptant les trajets entre les usager·ères
  - ✓ augmenter le nombre de secteurs de 7 à 10 pour diminuer les membres de chaque équipe
  - ✓ diminuer le nombre de travailleur·euses par équipe pour améliorer les suivis

### *ASBL Bruxelles Assistance – 3<sup>e</sup> Millénaire*

- Apprendre de l'expérience des prestataires et services partenaires sur la qualité de nos prestations et de notre offre de services
- Créer et mener un plan d'actions visant à répondre aux besoins et attentes exprimés par nos partenaires

Approfondir notre connaissance de l'offre bruxelloise via des rencontres, des prises de contacts... avec pour objectif d'orienter toujours mieux l'usager·ère et/ou de lui apporter l'information la plus pertinente possible en se tenant au courant des changements (législation et autres) et en connaissant les nouveaux projets.

## **C. Conclusion 2024**

Durant cette année 2024, nos services ont menés de front différents **projets de grandes envergures**, dans le but d'accroître notre **visibilité** et de renforcer la **qualité** de nos services. Nous pouvons citer

- la réorganisation de nos services
- l'agrandissement de notre équipe de Coordination des aides et soins grâce au nouveau décret
- la création et la mise en application de notre projet portant sur le suivi des patient·es hospitalisé·es
- la mise en place et en application de nouveaux outils informatiques
- la poursuite de nos travaux sur la qualité de notre service et la satisfaction de notre personnel



### 3. Les activités témoignant d'une dynamique collective dans la mise en œuvre de la DEQ au sein des services (groupes de travail, réunions d'équipe...)

- Groupes projet et groupes de travail sur les différentes thématiques définies dans le cadre de nos différents projets
- Collaboration transversale et rencontre entre nos services internes :
  - développement de nos outils informatique
  - développement de notre offre en formation
  - plan d'actions portant sur la satisfaction de nos travailleur·euses.  
*Ce plan d'actions a été créé et validé par les travailleur·euses de terrain ayant participé de manière volontaire aux différentes rencontres.*
- Collaboration avec le service de Communication pour la réalisation de la capsule vidéo sur notre service de Coordination des aides et soins (tout comme pour le service des soins infirmiers)
- Rencontre entre les Référentes des différents départements et services
- Réunions d'équipe et réunions transversales au sein de notre siège entre les différents départements et services
- Partage d'informations et suivi des projets auprès des travailleur·euses via notre newsletter mensuelle et les réunions d'équipe

### 4. Les constats concernant les effets produits (ou non) par le Projet DEQ sur les activités et/ou gestion des services

- **Décloisonnement des services**  
La mise en place de rencontres, d'événements et de formations communes a favorisé le decloisonnement entre les différents services, permettant ainsi une meilleure synergie et collaboration.
- **Effets de la réorganisation interne**  
La réduction du nombre de travailleur·euses par équipe, avec la création de trois nouveaux secteurs, a permis une augmentation de la qualité des suivis réalisés par les Responsables des équipes AVJ. Cela se traduit par un temps accru consacré aux suivis, tant auprès des usager·ères que des travailleur·euses.  
Cette réorganisation a également engendré une plus grande flexibilité de nos équipes, une meilleure accessibilité de notre département de la Téléphonie et une réponse encore plus adaptée aux différentes demandes.  
La collaboration entre les Responsables des équipes AVJ et les collaborateur·rices de la Téléphonie s'est renforcée et intensifiée, grâce à la création d'un *Guide de collaboration*. Ce guide permet d'identifier les personnes ressources et de clarifier les rôles de chacun et chacune.
- **Mise en place de nouveaux outils de gestion**  
L'introduction d'outils de gestion tels que GAP et des outils de communication interne, notamment Teams, a été réalisée tout au long de l'année 2024. La réussite de ce projet repose sur la collaboration efficace entre nos différents services et départements (travailleur·euses de terrain, Responsables et services de support). Bien que des ajustements soient encore nécessaires, tou·tes nos travailleur·euses de terrain disposent désormais des outils requis pour mener à bien leurs missions quotidiennes.



## ■ **Impact de la visibilité accrue**

Le travail continu sur notre visibilité a entraîné des répercussions directes sur nos services :

- augmentation des demandes adressées à notre service de Coordination des aides et soins avec une qualité de prise en charge souvent soulignée par nos partenaires
- création de nouveaux partenariats et une hausse des représentations externes

## ■ **Création du poste d'Infirmier·ère Coordinateur·rice de Liaison (ICL)**

Cette création de poste a permis d'améliorer le suivi des usager·ères bénéficiant de nos services et hospitalisé·es. Maintenir le lien entre eux et l'unité hospitalière renforce la qualité de la prise en charge, assurant un accompagnement optimal avant le retour à domicile.

## ■ **Projets externes et lien avec le PSSI**

- renforcement de notre connaissance des services psycho-médicosociaux bruxellois
- meilleure compréhension des mécanismes du projet de *case-manager* grâce à la participation active de notre service de Coordination des aides et soins

## ■ **Mise en place d'un plan de formation**

Un plan de formation a été élaboré en réponse aux besoins exprimés par nos travailleur·euses lors de notre enquête de satisfaction incluant des thématiques telles que l'assertivité et la communication, la prévention ou encore, la santé mentale.

## ■ **Création de trois postes de Référent·es**

Ces nouveaux postes visent à renforcer l'expertise et le soutien au sein de nos équipes, contribuant ainsi à une meilleure qualité de service.

Ces constats mettent en lumière les avancées réalisées grâce au Projet DEQ et soulignent l'importance de la collaboration et de la participation active de chaque travailleur de l'ASD Bruxelles. La transversalité et le travail en réseau restent nos clés pour l'ASD Bruxelles de demain.



## 5. Les actions entreprises par les services en termes d'information, de sensibilisation, de formation continue ou d'accompagnement des travailleur·euses des services en lien avec le Projet DEQ

### ■ Mise en place de formations en lien avec nos projets

Lors de ces formations, nous mélangeons les métiers afin de favoriser les échanges et les partages d'expériences et d'apprendre à mieux se connaître. Les formations traitaient des nouveaux outils numériques, de la communication et de l'assertivité et de la sensibilisation à propos des maladies mentales.

### ■ Intervisions et séances de coaching

### ■ Rencontre avec la nouvelle Conseillère en autonomie de la Mutualité Chrétienne

Cette rencontre a pour but d'identifier les modalités de collaboration afin de nous assurer une collaboration fructueuse et efficace pour les usager·ères affilié·es à la MC.

### ■ Mise en place de formations en lien avec les fonctions

Les formations proposées aux Responsables des équipes AVJ leur permettent d'être mieux outillé·es à propos de la Législation sociale et de l'absentéisme via la mise en place de l'outil de Bradford.

### ■ Supervision pour la Coordinatrice des aides et soins participant au projet de *case-manager* de Brusano.

### ■ Mise en place de rencontres régulières entre les trois Référentes du service de l'AVJ, du département de la Téléphonie et du service de Coordination des aides et soins. L'objectif étant d'améliorer la circulation de l'information, la collaboration et la transversalité, et d'améliorer et créer des procédures internes nécessaires et optimales.

## 6. Perspectives 2025

### ■ Développer des projets avec une méthodologie efficiente et optimisée

- analyser et mettre en place un projet dédié à l'accompagnement en fin de vie afin de répondre aux besoins spécifiques des usager·ères et de leurs familles
- évaluer et instaurer un projet visant à élargir les horaires du département de l'Aide familiale pour offrir une flexibilité accrue et mieux s'adapter aux attentes des usager·ères
- prévoir des sessions de formation en 2025 pour renforcer les compétences de notre personnel

### ■ Evaluer et ajuster si nécessaire la réorganisation interne de nos services

- réaliser une évaluation de nos processus internes pour identifier les axes d'amélioration et optimiser notre fonctionnement.
- évaluer le *Guide de collaboration* fixant la collaboration entre les Responsables des équipes AVJ et les Collaborateur·rices de la Téléphonie.
- revoir nos différentes Conventions



- Accorder une **attention particulière** à la continuité de nos services et à l'amélioration de la gestion
  - mettre en place une politique d'absentéisme claire et efficace
  - améliorer la gestion des congés afin de garantir une couverture adéquate des services
  - tester et évaluer le système de gestion des congés (GAP congé) sur un secteur pour en mesurer l'efficacité et éventuellement l'étendre à l'ensemble de nos secteurs
  
- Prévoir des **formations adaptées** aux besoins des travailleur·euses et des usager·ères
  - proposer des formations sur les évolutions numériques pour accompagner notre personnel dans la transition digitale
  - offrir des sessions sur la gestion de projet pour renforcer les compétences organisationnelles
  - développer des formations en communication pour améliorer les interactions avec les usager·ères et entre les collègues
  - explorer d'autres thématiques pertinentes selon les besoins identifiés
  
- Continuer de **rencontrer et** de **renforcer** notre offre de services en évaluant régulièrement notre offre de services pour s'assurer qu'elle réponde aux attentes des usager·ères et s'adapte en conséquence.
  
- **Participer activement** et de manière transversale aux différentes rencontres organisées dans le cadre du PSSI
  - participer à des rencontres thématiques telles que les communautés de pratique pour favoriser l'échange de bonnes pratiques.
  - renforcer le lien entre l'hôpital et la première ligne d'aides et de soins pour assurer une continuité des soins.
  - organiser des actions de sensibilisation et de prévention pour informer le public sur nos services.
  - participer aux portes ouvertes organisées par Brusano pour promouvoir notre offre
  
- **Poursuivre le Projet Qualité** entamé en 2023 en continuant à évaluer la satisfaction des usager·ères afin d'identifier les points d'amélioration.
  
- Renforcer nos **partenariats avec les hôpitaux** en collaborant étroitement avec l'ICL pour améliorer la communication et la coordination des aides et des soins.

Ces perspectives visent à garantir une amélioration continue de nos services tout en répondant aux besoins de nos usager·ères et de nos travailleur·euses.



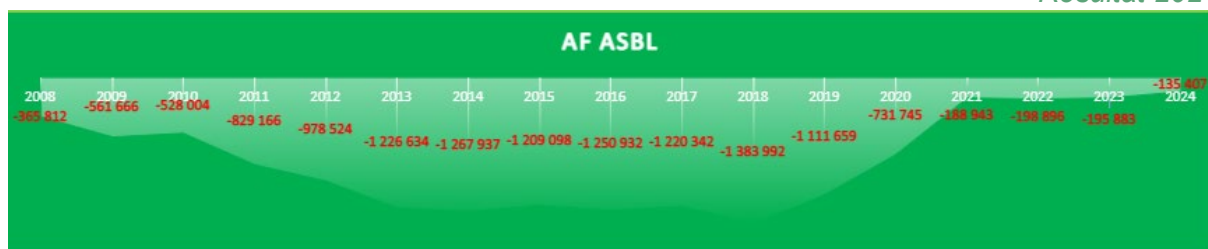


## G. Finances 2024 des ASBL

### Aide Familiale – Région bruxelloise ASBL



Résultat 2024



Fonds propres 2024

### Bruxelles Assistance – 3<sup>e</sup> Millénaire ASBL



Résultat 2024



Fonds propres 2024

Croix Jaune et Blanche de Bruxelles ASBL  
Wit-Gele Kruis van Brussel VZW  
N° d'entreprise : 0458.549.484

Bruxelles Assistance – 3<sup>e</sup> Millénaire ASBL  
N° d'entreprise : 0424.080.733

Aide Familiale – Région bruxelloise ASBL  
N° d'entreprise : 0415.862.952





## Croix jaune et blanche de Bruxelles ASBL/ Wit-Gele Kruis van Brussel VZW



Résultat 2024



Fonds propres 2024

Croix Jaune et Blanche de Bruxelles ASBL  
Wit-Gele Kruis van Brussel VZW  
N° d'entreprise : 0458.549.484

Bruxelles Assistance – 3e Millénaire ASBL  
N° d'entreprise : 0424.080.733

Aide Familiale – Région bruxelloise ASBL  
N° d'entreprise : 0415.862.952

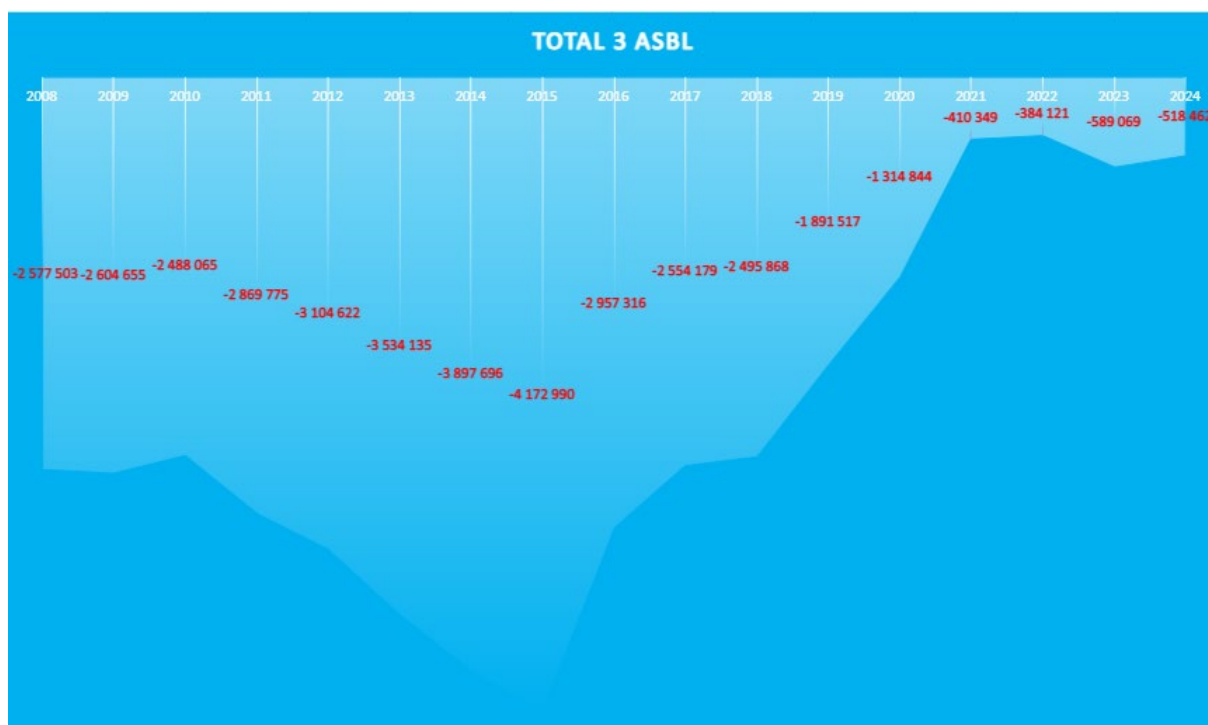




## ASD Bruxelles



*Résultat 2024*



*Fonds propres 2024*

Croix Jaune et Blanche de Bruxelles ASBL  
Wit-Gele Kruis van Brussel VZW  
N° d'entreprise : 0458.549.484

Bruxelles Assistance – 3e Millénaire ASBL  
N° d'entreprise : 0424.080.733

Aide Familiale – Région bruxelloise ASBL  
N° d'entreprise : 0415.862.952





## H. Personnel et encadrement des ASBL

### Personnel et encadrement effectif au 31 décembre 2024

Services	# PP <sup>2</sup>	#ETP <sup>3</sup>
<b>SERVICE AVJ</b>		
Membres de la Direction	2	2
Responsables du service	3	3
Responsables d'équipes AVJ	9	8,5
Collaborateur·rices administratif·ves et logistiques & IT	18	16,93
Aides-familiaux·ales	123	117,35
Aides-ménager·ères sociaux·ales	44	42,91
Aides à l'entretien ménager	28	24,2
Gardes d'enfants malades	7	6,3
<b>TOTAL</b>	<b>234</b>	<b>221,19</b>
<b>SERVICE COORDINATION des aides et soins</b>		
Membre de la direction	0	0
Responsable du service	1	1
Coordinatrices	5	4,5
Collaborateur·rice administratif·ve	1	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>6,4</b>
<b>SERVICE SOINS INFIRMIERS</b>		
Membre de la direction	0	0
Responsable du service	1	1
Infirmier·ère	24	17,48
Aides-soignantes	4	3
Collaborateur·rices administratif·ves et logistiques & IT	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>25,48</b>

<sup>2</sup> PP : Personnes Physiques

<sup>3</sup> ETP : Equivalent Temps Plein

Totaux : 274 PP et 253.07 ETP



## 4. Perspectives 2025

L'ASD Bruxelles regroupe trois ASBL et est bel et bien une entreprise. Cependant, l'objet de ces dernières, le bien-être à domicile de la population bruxelloise est et doit être notre fil conducteur. C'est à cet effet que l'ASBL Bruxelles a décidé pour 2025-2027 de ne plus adopter un plan stratégique mais bien des projets répondant aux réalités des secteurs et du terrain.

Nous avons donc le plaisir de vous annoncer la mise en place de huit projets entre 2025 et 2027 allant de la création d'une offre de service à l'optimisation de département de gestion. Sans surprise, ces derniers vous seront dévoilés en temps voulu.

