Centre Intercommunal de Santé du Cœur du Hainaut.

PLAN STRATEGIQUE

Année 2022.

- ✓ Président : MELIS Cédric.
- ✓ Directrice administrative : MOLLE Janique : 065/34 85 65.
- ✓ Secrétariat : 065/33 52 70.
- ✓ Courriel : direction@santemons.be.
- ✓ N° agrément de service : 5672.
- ✓ N° entreprise : 0214.732.561.

Siège social : Rue des Arquebusiers, N° 5 - 7000 Mons.

INTRODUCTION.

C'est avec une immense satisfaction que le présent plan stratégique 2022 clôture le plan triennal 2020-2022. En effet, le dynamisme insufflé par le Conseil d'administration, a permis d'atteindre l'ensemble des objectifs visés, et ce presqu'au-delà de toute attente.

Non seulement les piliers institutionnels ont été consolidés par l'accroissement de l'intercommunale de 2 à 9 associés mais également la participation financière de ceux-ci en a assuré l'équilibre budgétaire, et ce de manière pérenne.

L'année 2022 sera essentiellement consacrée à la gestion des ressources humaines et à la préparation du dosser de prolongation d'agrément.

EVALUATION des différents axes stratégiques du plan 2020-2022.

Avant d'envisager les nouvelles perspectives institutionnelles, nous allons passer en revue l'évolution institutionnelle au cours de ces dernières années à travers les différents axes stratégiques approuvés en 2019.

1) Premier axe.

Le premier objectif stratégique, probablement le plus important, était axé sur la participation impérative de toutes les communes bénéficiaires du service P.S.E.

Sur base du constat que les subsides de la tutelle O.N.E. étaient insuffisants pour couvrir l'ensemble des frais de fonctionnement de l'institution et qu'il était devenu inacceptable que seules, les 2 communes associées contribuent activement aux charges de l'intercommunale, l'idée était de faire évoluer le modèle en vigueur vers une participation plus équitable de toutes les communes partenaires en les associant à part entière à la gestion de l'Intercommunale.

Ce premier objectif a été entièrement atteint, puisque la nouvelle Intercommunale C.I.S.C.H. ne tolère plus que des services rendus aux communes associées qui doivent cotiser.

Une clé mixte de répartition a été mise en place pour que le montant des cotisations soit le plus équitable possible pour chacune des communes concernées. Afin que chaque commune participe proportionnellement en fonction de ses caractéristiques propres, un ratio a été calculé entre les deux variables les plus déterminantes, à savoir sa densité de population (nombre d'habitants) et sa population scolaire sous tutelle (nombre d'élèves concernés).

2) Deuxième axe.

Le deuxième axe stratégique visait la création d'un Centre unique dévolu à la Promotion de la Santé à l'Ecole, via le rapprochement des deux intercommunales voisines ayant ce même objet social, à savoir le C.I.S.C.M. (Centre Intercommunal de Santé des Cantons de Mons) et le C.I.S.A.N. (Centre Intercommunal de Santé Arthur Nazé de Colfontaine).

Cet objectif fut pleinement concrétisé lors de la fusion officielle des 2 centres actée le 15 juin 2020.

L'année 2020 fut consacrée à la mise en commun « pratique » de cette fusion (Intégration des différentes écoles, des 2 équipes de personnel, élargissement de la composition des organes de gestion…).

Le résultat favorable et positif de cette fusion a été immédiat à 2 niveaux : non seulement elle a permis le retour à l'équilibre financier, mais également la diminution significative des cotisations des communes initialement associées (Mons, Jurbise, Quaregnon et Colfontaine) et qui contribuaient au financement de leurs intercommunales respectives.

De même, l'impact favorable sur le montant de la cotisation de responsabilisation est déjà également constaté. En effet, grâce à la fusion, la charge salariale des agents actifs a compensé la charge de pension et a réduit de manière sensible le montant de la cotisation et ce, déjà pour l'année 2021.

Et enfin, le développement de ce nouveau grand Centre dédié à la Promotion de la Santé à l'Ecole, a séduit et attiré d'autres partenaires qui ont décidé de s'y associer à part entière au cours de l'année 2021 (Silly, Frameries, Quévy et enfin Soignies).

Différentes projections budgétaires avaient été présentées aux gestionnaires au cours des exercices écoulés, qui tenaient compte de 4, 6 ou 8 partenaires associés et finalement, ce n'est pas moins de 9 associés qui composent actuellement la structure, en ce y compris la Province du Hainaut (elle-même participant à hauteur du nombre d'élèves sous tutelle).

3) Le bâtiment.

Parallèlement à la mise en action des deux stratégies précédemment décrites, l'Intercommunale a réussi à louer ses locaux inoccupés à destination d'une partie du Centre PMS provincial, et ce pour au moins 2 années.

Cette location a été l'occasion d'effectuer quelques travaux de « rénovation », notamment et essentiellement au niveau du chauffage (circulateur, vannes thermostatiques…).

Cette valorisation non seulement a permis l'entretien de locaux inoccupés (en freinant d'éventuelles dégradations inhérentes à de l'inoccupation) mais a également favorisé une collaboration entre les services, notamment au niveau du suivi des familles vulnérables en cette période de pandémie particulièrement critique.

Cette cohabitation a permis de mieux se connaître entre collègues PMS/PSE travaillant au service des étudiants et a contribué à améliorer la collaboration de terrain recommandée par le Décret P.S.E.

4) Modifications des statuts de la société.

La concrétisation du 2ème axe stratégique, à savoir la fusion des 2 intercommunales de santé, a entraîné une première modification des statuts de la société (en juin 2020, suivie de 2 autres, lors de l'intégration des nouveaux associés (Frameries, Quévy et Silly en juillet 2021 et ensuite Soignies prévue en décembre 2021).

L'institution a profité des modifications entrainées par la fusion pour renommer l'institution « Centre Intercommunal de Santé du Cœur du Hainaut » C.I.S.C.H.

Par la suite, il restera à finaliser « l'image » et la communication vers l'extérieur du C.I.S.C.H. via notamment, l'élaboration de son site WEB, de son logo et de sa présence sur les réseaux sociaux.

5) Politique de gestion de personnel.

L'actualisation des statuts administratifs du personnel est en cours de préparation. Une fois celui-ci finalisé, il sera soumis aux différentes instances concernées pour approbation.

Cette actualisation des statuts s'accompagnera également d'une révision du cadre institutionnel en fonction des nouveaux besoins de l'institution. Celle-ci s'accompagnera d'une procédure de statutarisation de certains agents.

Les formations continuées du personnel ont toutes été annulées et/ou reportées en raison des mesures sanitaires liées à la pandémie, mais leur poursuite sera encouragée dès qu'elles seront à nouveau assurées.

6) Programme de promotion de la santé.

❖ Missions décrétales.

La poursuite des missions décrétales a été bien mise à mal au cours des années 2020 et 2021, et ce en raison de la pandémie.

Seule la mission de vaccination a été complètement aboutie, l'équipe ayant profité des « pauses » de confinement et des accalmies de la pandémie pour accélérer la cadence à ce niveau. La méthodologie spécifique qui a été mise en place a été exposée dans le rapport d'activités.

La mission de « bilans de santé » a été remplacée par la gestion des situations de Covid au sein des établissements scolaires (tracing, reporting, mise en quarantaine, prescriptions de tests,…).

Le personnel de notre service et des services P.S.E. en général a été particulièrement exposé aux conséquences de la pandémie au niveau des écoles, et en a beaucoup souffert. Il se retrouve aujourd'hui saturé et découragé. A la sortie de la pandémie, il faudra du temps et de l'énergie pour redynamiser le secteur.

Le souhait général et les attentes sont un retour le plus rapidement possible aux missions de base mais à l'heure actuelle, il est toujours impossible de déterminer exactement quand ce sera possible.

❖ Projet de service.

Les détails du programme de promotion de la santé poursuivi par le service seront présentés dans le prochain plan stratégique qui développera son nouveau projet de service, intégré dans son dossier de prolongation d'agrément.

Ce dernier devrait être réalisé pour début de l'année 2023, après avoir fait l'objet de 2 prolongations tacites, liées aux priorités accordées à la pandémie.

L'axe principal du projet de service sera probablement le développement et la promotion de la vaccination (au sens large), ce concept ayant également été fortement remis en question suite à l'amalgame populaire.

- Rôle de formateur.

En raison de la pandémie, l'institution n'a plus accueilli de stagiaires aspirants en nursing dans le cadre de leur stage pratique depuis mars 2020, mais a bien l'intention de retrouver son rôle de formateur dans les prochaines années et de réencadrer des stagiaires dès que possible

PERSPECTIVES 2022.

Prévisions budgétaires.

Les prévisions budgétaires proposées en annexe pour l'année 2022 présentent un bel équilibre financier et tiennent compte de paramètres qui semblent réalistes pour aborder une année de travail « normal », ayant comme objectif, la réalisation de toutes les missions décrétales, ce qui n'a encore jamais été le cas depuis la fusion (en raison du contexte de pandémie).

Le détail des chiffres est exposé dans la note complémentaire.

Ils tiennent compte de la population scolaire sous tutelle actuellement ainsi que des charges salariales du personnel nécessaire pour atteindre les objectifs souhaités.

Comme attendu depuis très longtemps, les prévisions budgétaires présentées actuellement permettent enfin d'envisager des investissements dans les locaux et dans le matériel. Comme exposé dans le plan stratégique triennal, ce type d'investissement devrait également améliorer les conditions de travail de l'ensemble du personnel (médical, paramédical, social et administratif), son confort, son environnement, la sécurité des enfants, la qualité de l'accueil de l'ensemble de la population accueillie (élèves, enseignants, équipes éducatives, partenaires tels que PMS, plannings familiaux...).

Contrairement aux années précédentes, l'équilibre financier n'est plus soumis aux incertitudes connues précédemment.

Passons donc en revue l'évolution des différents facteurs susceptibles d'influencer l'équilibre financier :

- ✓ Au niveau de la population scolaire :

La population scolaire est actuellement stabilisée et moyennant les variations liées aux inscriptions scolaires dans les différents établissements scolaires sous tutelle, celle-ci devrait avoisiner les 20.000 élèves en 2022.

- ✓ <u>Au niveau des communes partenaires non-associées :</u>

Une seule commune reste en réflexion quant à son association à notre Intercommunale.

Il s'agit de la commune d'Hensies. Sa population scolaire s'élève à un peu plus de =500 élèves. Nous avons rencontré les représentants en septembre 2021. Une décision devrait nous parvenir d'ici fin de l'année.

- ✓ <u>Au niveau du subside provincial :</u>

Avec la fusion des intercommunales, la Province du Hainaut est devenue associée à part entière dans la nouvelle structure et a pu ainsi être sensibilisée au service rendu à sa population scolaire.

Le montant de =25€ par élève fréquentant l'enseignement provincial a été accordé par les services provinciaux pour une durée illimitée.

- ✓ <u>Au niveau du personnel :</u>

Plusieurs mouvements s'annoncent au niveau du personnel.

Une infirmière est partie à la retraite en septembre 2021 et a été remplacée par une jeune recrue.

Quelques changements interviendront au cours de l'année 2022. Une deuxième infirmière en fin de carrière devrait également prendre sa retraite et être remplacée dans la foulée. Une employée d'administration ainsi que le comptable, tous deux atteints par la limite d'âge devraient également quitter l'institution.

Le cadre de l'ensemble du personnel va donc être revu officiellement en fonction des nouveaux besoins institutionnels mais l'enveloppe budgétaire devrait rester stable.

Au niveau de l'équipe médicale, l'institution emploie actuellement 6 médecins, ce qui lui permet une polyvalence dans l'organisation du travail. Une relève semble donc être assurée lors du départ des plus âgés, ce qui dont ne peut que se réjouir, compte tenu de la pénurie de médecins généralistes. La révision du montant des indemnités des médecins vacataires exerçant au sein du service reste également à envisager.

- ✓ <u>Au niveau des revenus locatifs :</u>

Dès 2022, l'institution ne devrait plus bénéficier de revenus locatifs. En effet, la convention de location avec le service P.M.S. provincial se termine (leurs travaux avancent bien et ne devraient pas prendre de retard significatif).

Les locaux ne devraient plus à priori, être reloués, mais plutôt réaffectés à l'usage du personnel de l'institution qui est devenu à l'étroit depuis la fusion. La problématique notamment des archives s'est accentuée avec l'arrivée des dossiers de Frameries et d'Arthur Nazé.

De même, il serait bien que certains agents (du service social ou administratif par exemple) bénéficient d'un bureau à usage individuel, ce qui n'est pas possible actuellement. Le « partage » de bureaux entre 2, voire 3 agents s'avère parfois problématique, notamment lors des bilans de santé ou lors de la présence des médecins.

- ✓ Au niveau de la cotisation de responsabilisation :

Le montant de la cotisation de responsabilisation reste peut-être la plus grande incertitude des années à venir. Pourtant, comme exprimé ci-dessus, l'impact de la fusion semble être très favorable au montant de celle-ci.

- ✓ Au niveau de la pandémie COVID :

Des incertitudes financières persistent également liées à l'évolution de la pandémie COVID-19 sur l'activité des services de l'Intercommunale. En effet, au cours des années 2020 et 2021, les activités ont été profondément bouleversées et les priorités modifiées, mais à l'heure actuelle, il reste toujours compliqué de présumer de l'évolution du travail en 2022 (Voir ci-dessus).

CONCLUSION.

Comme annoncé, un élan neuf a été insufflé au Centre Intercommunal de Santé ces dernières années, ralenti d'ailleurs par les circonstances imprévues de la pandémie.

Le résultat atteint au terme de ce plan stratégique est le fruit d'un immense travail de l'équipe en place, sans oublier les membres du personnel qui ont réalisé de nombreux efforts d'économie en attendant l'amélioration de la situation institutionnelle.

L'objectif des prochaines années est de poursuivre la réflexion d'évolution tout en maintenant une gestion saine, ferme et rigoureuse.

Le défi à venir se situera au niveau des locaux qui abritent les services. Comme dit et répété depuis de nombreuses années, non seulement ceux-ci ont besoin d'une rénovation complète et profonde (difficilement compatible avec la poursuite du travail quotidien) mais également ne correspondent plus ni aux besoins actuels d'une infrastructure qui s'est agrandie de plus de 30% de sa capacité initiale, ni à la modernité attendue d'un service public.

Outre la concrétisation des objectifs annoncés précédemment, l'année 2022 sera également consacrée à la préparation du dossier relatif à la prolongation de son agrément P.S.E. par l'O.N.E.

Le prochain plan triennal 2023-2025 devrait s'orienter vers l'adaptation à l'élargissement des différentes tâches (plus d'élèves, plus d'écoles, plus de consultations,…) et à l'amélioration du fonctionnement interne (nouvelle équipe plus large).