

# Centre Intercommunal de Santé du Cœur du Hainaut.



## PLAN STRATEGIQUE

**Années 2023-2025.**

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

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

## **INTRODUCTION.**

Après l'immense satisfaction liée à l'aboutissement des objectifs du précédent plan stratégique triennal, ce sont de nouveaux défis qui se profilent pour les prochaines années.

Tout d'abord, l'objectif essentiel sera la stabilisation économique et méthodologique d'une institution qui a connu une transformation structurelle interne et externe très importante au cours de ces trois dernières années, tout cela sur fond de gestion de pandémie.

L'objectif principal est d'assurer la pérennité institutionnelle amorcée précédemment, en améliorant encore la qualité du travail effectué.

Que ce soit au niveau du personnel, de la manière de travailler au quotidien, des partenariats, au niveau de l'environnement, des écoles, des directions, des élèves, tout a évolué d'une manière soudaine, rapide et assez inattendue pour les acteurs en présence.

Suite à la pandémie, une certaine fatigue générale s'est installée et il est important de relancer un dynamisme professionnel au sein des équipes du C.I.S.C.H.

Un autre défi important est non des moindres, sera le maintien de l'équilibre financier dans le contexte d'une actualité bien pessimiste.

## **AXES STRATEGIQUES.**

Les trois grands axes de ce plan stratégique seront donc :

### 1) Premier axe : Financier.

Après les nombreux bouleversements qui ont animé l'institution ces dernières années, le défi financier se situera dans la stabilisation et la pérennisation de l'équilibre financier.

Au niveau des subsides, l'institution devrait pouvoir compter sur le refinancement annoncé par la tutelle O.N.E. D'autre part, la nouvelle clé de calcul des cotisations des communes associés (clé mixte de répartition élèves/habitants) devrait mettre en évidence la prise en charge équitable des coûts institutionnels (et de l'éventuelle augmentation de ceux-ci), et conforter les bons choix posés précédemment.

Au niveau des dépenses, le défi se situera dans la maîtrise de la masse salariale en corrélation avec une gestion efficace du personnel afin de répondre au mieux aux objectifs du Décret PSE et des coûts de fonctionnement (comme pour la plupart des consommateurs privés ou professionnels). Les obstacles à surmonter seront la maîtrise de la cotisation de responsabilisation et l'augmentation inévitable et exponentielle des coûts des frais de fonctionnement (essentiellement frais de transports et d'énergie).

## 2) Deuxième axe : Administratif (et ressources humaines).

L'objectif administratif sera la finalisation de l'ensemble des statuts institutionnels : administratifs, pécuniaires, règlement de travail, cadre du personnel, programme de formation, profils de fonction... Cette actualisation plus que nécessaire après l'évolution institutionnelle (fusion de plusieurs statuts différents) devra faire l'objet de négociations pour recevoir l'approbation des instances compétentes. Le résultat final sera soumis à l'ensemble du personnel et devra entrer en application.

Ensuite, la validation de ces statuts engendrera une modification au niveau des ressources humaines : la stabilisation du personnel avec des nominations éventuelles, la préparation des épreuves ad hoc, la répartition des tâches au sein du personnel en fonction si possible des compétences des uns et des autres.

La stratégie de ce volet consistera également à maîtriser le coût exponentiel de la cotisation de responsabilisation dont les perspectives ne cessent de s'aggraver et dont l'impact financier sur les pouvoirs locaux ne cesse de s'accroître.

Une attention particulière sera accordée au niveau de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement du « bien-être » au travail. En effet, suite à la gestion de la pandémie mais probablement aussi suite aux changements intervenus au sein de l'équipe, un absentéisme plus important que d'ordinaire a été constaté dernièrement au sein du personnel. Il semblerait que ce phénomène soit généralisé dans le monde du travail, mais celui-ci fera l'objet d'une analyse plus affinée dans le rapport d'activités en vue d'y remédier du mieux possible et d'assurer la continuité du service.

## 3) Troisième axe : Prolongation de l'agrément ONE.

Après avoir fait évoluer et grandir l'intercommunale, le troisième défi du plan stratégique à relever, sera l'obtention de la prolongation de son agrément P.S.E.. En effet, pour poursuivre son objet social, l'intercommunale doit impérativement conserver la reconnaissance officielle de capacité à exercer la Promotion de la Santé à l'École, agrément accordé par la tutelle O.N.E. Prolongé tacitement de 4 ans (2 ans de retard dans les arrêtés d'application du nouveau Décret de 2019 et 2 ans de pandémie), la préparation du dossier d'agrément se profile de manière complexe et très conséquente.

Plusieurs chapitres importants participeront à l'élaboration de ce dossier important qui actualise les fondations du travail quotidien réalisé par les services :

- ✓ La mise en conformité des locaux. Au-delà des normes obligatoires de sécurité, cet aspect doit faire l'objet d'une profonde réflexion à long terme afin d'offrir un cadre de travail accueillant, agréable et fonctionnel, tant pour le personnel qui y travaille que pour le public qui y est accueilli.
- ✓ Le renouvellement de toutes les conventions-cadre avec l'ensemble des pouvoirs organisateurs associés dans l'intercommunale.
- ✓ L'élaboration d'un projet de service en adéquation avec les exigences de la tutelle O.N.E. et la réalité de terrain. Ce volet n'est pas facile, car s'il s'agit de l'essence même du travail du service et l'orientation de celui-ci est rendue complexe par la diversité de la population scolaire sous tutelle (âge, région géographique, degré, niveau et type d'enseignement,...).

## **AUTRES DEFIS.**

Au-delà des axes stratégiques développés pour l'institution en tant que telle, d'autres défis se profilent au niveau de l'objectif décretal et des missions dévolues au service P.S.E. :

Tout d'abord, celui de la pénurie généralisée de médecins généralistes et par conséquent des médecins scolaires. Afin de tenter de fidéliser ceux-ci, le C.I.S.C.H. a entrepris une revalorisation financière des prestations des médecins par tranches annuelles, qui sera à poursuivre dans les prochaines années à concurrence des consultations de l'O.N.E.

Dans le cadre d'une des missions essentielles de la Promotion de la Santé à l'Ecole, l'accent sera particulièrement mis au sein du service sur la revalorisation de la vaccination, mise à mal par l'amalgame populaire propagé lors de la pandémie COVID. La vaccination est pourtant un objectif primordial au niveau de la santé publique et son efficacité dans les services PSE est un vecteur essentiel au niveau de la réduction des inégalités de santé.

Parallèlement au développement du projet de service initié dans le dossier d'agrément, un (ou plusieurs) nouveaux projets de santé devraient émerger, en collaboration avec certaines écoles désireuse d'inscrire la santé au sens large, dans leur cadre scolaire.

## **PERSPECTIVES.**

Au niveau du développement de l'intercommunale plus de projet (à court terme) d'extension géographique ou d'entrée de nouvel associé. Celle-ci doit d'abord gérer sa récente et fulgurante évolution et son développement au cours de ces dernières années.

Néanmoins, une réflexion sera entamée dans la recherche d'une activité génératrice de revenus propres et qui s'inscrirait dans le cadre de la promotion de la santé. Les objectifs de cette démarche visent l'amélioration des ressources disponibles, une plus grande autonomie financière et de facto une diminution des participations des communes associées.

## **CONCLUSION.**

Le plan stratégique 2023-2025 s'inscrit dans l'élan et le dynamisme des années précédentes.

Malgré des perspectives pessimistes liées aux différents facteurs économiques extérieurs subis actuellement (inflation, coût de l'énergie...) le financement de l'intercommunale élaboré ces deux dernières années, lui permet d'appréhender l'année 2023 de manière relativement sereine, sans devoir augmenter automatiquement les cotisations des associés. Ce sont les montants des bénéfices engendrés ces deux dernières années (qui avaient été affectés à la perte antérieure et au remboursement des dettes), qui permettent d'amortir l'impact budgétaire de l'augmentation inévitable des dépenses.