



2020 L'ANNÉE DE TOUS LES DÉFIS

RAPPORT ANNUEL DE LA CSD LIEGE

2

S'il ne fallait retenir qu'une chose de l'année 2020, ce serait le courage dont ont fait preuve les équipes de la Centrale de Services à Domicile de Liège. Pendant de longs mois, plongés dans une autre réalité, nos collaborateurs ont continué de servir, soigner et soutenir les bénéficiaires, plus isolés que jamais.

En plus d'assurer la santé et la sécurité de nos patients, nous avons dû préserver celles de nos collègues, mais aussi celles de l'entreprise qui a vu son activité chuter de plus de 60% du jour au lendemain. Pour la première fois, une grande partie du personnel s'est retrouvée en chômage pour force majeure. Les projets étaient à l'arrêt. Cette crise sanitaire nous a forcés à nous réinventer quotidiennement et à entreprendre des réflexions collectives. Puis, avant l'été, l'activité a repris petit à petit, et les travailleurs ont retrouvé leur poste.

Qui sommes-nous ?

La Centrale de Services à Domicile est membre du réseau Solidaris.

Notre mission est de procurer rapidement une aide aux personnes en perte d'autonomie passagère ou plus durable, en cas d'accident, de handicap, de maladie ou simplement lorsque les limites de l'âge se font sentir. Nous le soutenons pour lui permettre de vivre chez lui, en toute sécurité, dans le respect de son autonomie et de ses choix de vie.

Nous encadrons **intégralement les bénéficiaires** ainsi que leur entourage. En étant à l'écoute de leurs difficultés, nous leur proposons une réponse humaine, personnalisée et professionnelle.

Découvrez tous nos services sur www.csdliege.be.

04/338 20 20 – 24h sur 24 et 7 jours sur 7.

Le choix de bien vivre chez soi.

Ce rapport annuel, c'est l'occasion de jeter un œil dans le rétroviseur et de faire le point sur la santé de l'entreprise, en quelques chiffres clés. L'opportunité de revenir sur les projets phares qui traduisent le dynamisme d'une structure qui ne cesse de se réinventer pour s'adapter aux besoins des bénéficiaires et de son personnel. Découvrez notamment en page 12 l'investissement sans précédent pour la refonte de nos applications informatiques. Ou encore les initiatives menées avant la crise, comme le télétravail ou le télémonitoring qui, au regard de la pandémie, étaient en fait précurseurs.

Nous espérons que vous partagerez notre enthousiasme à la lecture de notre récit.

Marc De Paoli,
Directeur général

Introduction

Sommaire

La CSD face à la crise

4

Un tournant numérique

12

Une entreprise en bonne santé

18

Finances

30

ction

4



La CSD face la crise

La vie d'avant

Le 7 mars 2020, la CSD fêtait comme chaque année ses décorés du travail. Cet événement convivial, qui réunit une soixantaine de personnes autour d'un bon repas, est l'occasion de remercier nos travailleurs pour leur engagement au fil des années. L'ambiance y est détendue. On rit, on se fait la bise et on donne des accolades. C'était la vie avant la COVID.

Personne ne se doutait qu'une semaine plus tard, la Belgique serait plongée en plein confinement. Pour la CSD, active dans le secteur de l'accompagnement à domicile, cette crise sanitaire allait tout chambouler. Retour sur un événement hors-norme qui fera date dans l'histoire de notre pays et de notre structure.

13 mars 2020

«*Je me souviendrai toute ma vie du 13 mars 2020*», raconte Yves Rasquin, responsable du service d'aide aux familles. Ce jour-là, les pouvoirs publics annoncent l'interdiction de circuler et ferment tous les commerces «non-essentiels». Le lundi 16 mars au matin, la CSD réunit pour la première fois sa « cellule de crise ». Celle-ci est composée de la direction, des responsables, des conseillers en prévention et du service communication.

«*Nous devons prendre, en urgence, les décisions les plus adaptées à la situation*», se remémore Marc De Paoli, directeur général. «*Gérer le manque de masques, décider quelles familles et quels types de soins devaient être maintenus, répondre aux questions qui arrivaient de toute part sans avoir de réponse, rassurer les familles et les travailleurs qui avaient peur d'aller sur le terrain.*»

à


Marc De Paoli
Directeur général

La CSD tangué...

En une semaine, deux tiers des familles ont interrompu les prestations. « C'était la pire période de ma carrière », relate notre directeur. « J'ai craint pour la survie de la structure. J'ai dû faire face à la panique des gens. De plus, je devais être à la CSD et à la Clinique André Renard en même temps. Jusque début mai, j'étais sur le front sept jours sur sept. C'était épuisant physiquement et mentalement. À la CSD, c'est Nicolas Piette qui assurait l'intérim en mon absence ».

C'est donc notre directeur opérationnel qui tenait la barre quand cela s'imposait. « La cellule de crise se réunissait deux fois par jour pour faire le point service par service », explique Nicolas. « Nous faisons l'état des lieux du stock de matériel et nous décidions comment et quoi communiquer pour rassurer au mieux nos travailleurs ». Cette cellule de crise a pu bénéficier de la bonne dynamique qui existe au sein de l'équipe des responsables. « Dans les moments de grandes tensions, tout le monde a su rester calme », commente Philippe Mahaux, responsable du service financier. « **Nous avons été très solidaires dans la difficulté** ».

... mais se maintient à flot

Outre la gestion quotidienne d'une crise qui évolue sans cesse, la première mission de cette **task force** était aussi d'assurer la pérennité de la structure. « Le rôle de la direction, c'est parfois de prendre des décisions pour ne pas que le bateau coule, même si elles ne sont pas toujours comprises », souligne Marc De Paoli. « Mon premier réflexe, lorsque je suis obligé de mettre des services entiers à l'arrêt, est d'instaurer le chômage pour force majeure pour de nombreux travailleurs. Cette décision a été difficile à prendre. Je ne la regrette pas. En effet, la CSD avait perdu deux tiers de son chiffre d'affaires. Elle a tenu grâce aux économies, mais on ne savait pas quand et comment l'activité allait redémarrer ».

Comme neige au soleil

Un des défis majeurs de ce début de crise était l'approvisionnement en matériel de protection. « Avant la crise sanitaire, les masques et le gel étaient des produits que nous utilisions de manière tout à fait exceptionnelle », explique Francis Lejeune, responsable technico-logistique. « Le stock était donc limité ». En effet, celui-ci a fondu comme neige au soleil.

Heureusement, la CSD a pu compter sur un bel élan de solidarité venant de la population. De nombreux particuliers, ainsi que des entreprises, se sont ainsi manifestés pour donner un coup de main à nos travailleurs. « Mes collègues et moi-même sommes allés récupérer des masques et des visières un petit peu partout », raconte Nicolas Piette.

Pendant que tout le monde courait dans tous les sens, les autorités peinaient quant à elles à réapprovisionner les stocks. « On avait l'impression que les soins à domicile étaient le parent pauvre du système des soins de santé. On était un peu les oubliés de la crise », relate Véronique Burnotte, responsable des soins infirmiers. « On a dû activer un réseau de copains, de petites entreprises pour obtenir du matériel ».

Véronique Burnotte

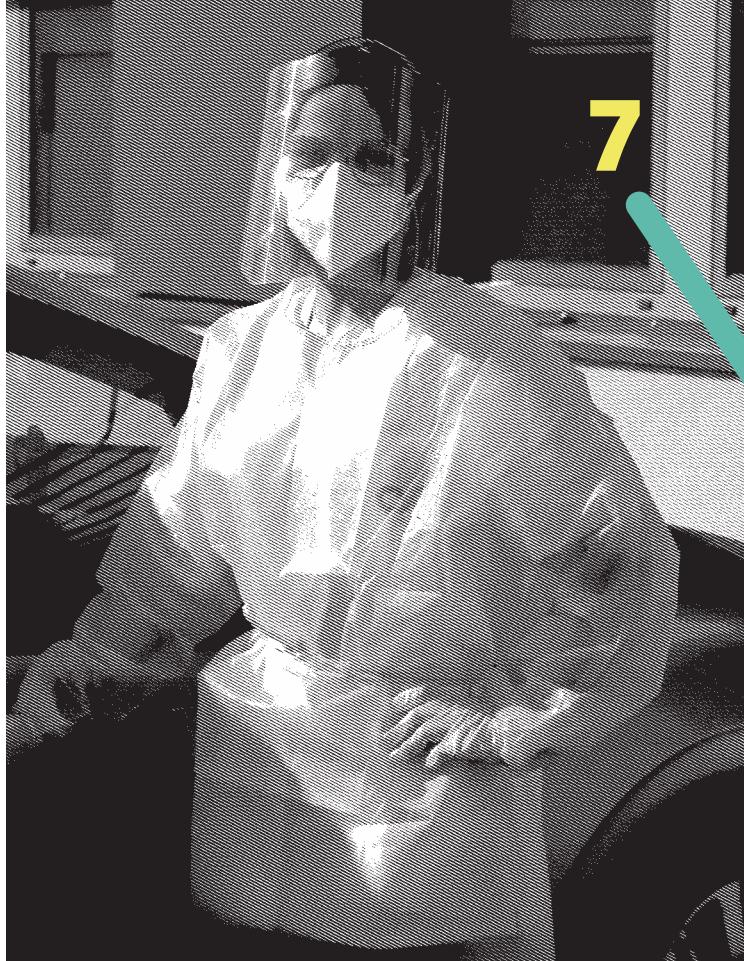
Responsable soins infirmiers

Les bons gestes

Grâce à ce soutien inattendu, la structure a su garder la tête hors de l'eau durant les premières semaines de la crise. Les autorités ont ensuite mis fin aux effets d'annonce en livrant le matériel promis. Rapidement, la CSD a ainsi constitué un stock confortable pour assurer la protection de nos travailleurs. *« L'arrivée du matériel a tempéré les ardeurs et rassuré beaucoup de personnes », constate notre directeur opérationnel. « On a ensuite communiqué sur les gestes barrières. Il a fallu du temps pour que chacun se les approprie, car tout et son contraire a été dit. À l'époque, on découvrait encore cette maladie ».*

Lors d'une crise sanitaire, le mot « prévention » revêt une importance particulière. À ce titre, les collègues du service interne de prévention et de protection au travail (SIPPT) ont joué un rôle essentiel au sein de la cellule de crise. *« Les travailleurs étaient inondés d'informations venant de partout », rapporte Romain Thirion, conseiller en prévention. « Avec l'aide du service communication, notre rôle était de les recueillir, de les vulgariser et enfin de les répercuter ».*

Sur le terrain, les travailleurs ont dû apprendre à manipuler un matériel parfois digne de films de science-fiction. Le désormais célèbre **kit covid** était déposé par les gestionnaires d'équipe au domicile de chaque patient contaminé. Ainsi, tout travailleur qui s'y rendait trouvait sur place le matériel nécessaire pour se protéger : sur-blouse, visière, gants, masque et désinfectant. Cependant, enfiler ce kit relevait parfois du parcours du combattant, à un tel point qu'un tutoriel vidéo a dû être réalisé ! Une situation surréaliste, que beaucoup étaient loin d'imaginer le mois précédent.





Garder le contact

Une des conséquences de cette crise a été la généralisation du **télétravail**. Celui-ci est vite devenu la règle pour de nombreux travailleurs de bureau, qui se sont retrouvés confinés chez eux. « Le télétravail présente un intérêt pour l'équilibre du travailleur, mais certains en souffrent lorsqu'il s'inscrit dans la durée. Les domiciles ne sont pas forcément adaptés. Tout le monde n'a pas un bureau, une chaise ou une luminosité *adéquats* », constate **Carole Maho, responsable des ressources humaines**. « De plus, c'est important de vivre la vie de l'entreprise. On constate qu'il est primordial d'avoir un contact régulier avec les collègues ».

Pouvoir échanger, dialoguer, s'exprimer. C'est aussi ce qui a manqué cruellement aux équipes de terrain lors de la première vague, durant laquelle les réunions de secteur et les formations ont été supprimées. « C'était une erreur de supprimer les réunions de secteur », reconnaît **Marc De Paoli, directeur général**. « Les aides familiales et les infirmières se sont senties seules et déconnectées. Elles ont reporté leurs craintes sur leurs gestionnaires d'équipe qui, eux, se sentaient désarmés pour gérer une telle situation. Nous avons donc tiré les enseignements de la première vague en maintenant les réunions de secteur lors de la deuxième ».

Pour garder intacte la motivation des travailleurs, il était aussi important de ne pas faire du surplace pendant une trop longue période. « En termes de vie d'entreprise, c'était une année unique. L'activité a chuté, avec pour conséquence la mise à l'arrêt de nombreux projets menés en interne ainsi que l'annulation de presque tous nos événements », explique **Angélique Bronselaer, directrice des ressources humaines et de la communication**. « Certains n'ont redémarré qu'un an après ». Pour éviter l'immobilisme et le marasme, de nombreux projets ont tout de même été relancés entre les deux vagues. « C'était une façon d'avancer et d'aller de l'avant », assure **Marc De Paoli**.

Même au plus dur de la crise, la CSD n'a jamais cessé de fonctionner.

« Nous ne pouvions pas abandonner les gens qui avaient besoin de nous », résume Aurélie Innaurato, responsables des gardes, de la coordination et des ergothérapeutes. « Nous avons dû garder la tête froide pour poursuivre les activités ».

Le service rendu aux bénéficiaires était donc au cœur de nos préoccupations, avec une priorité donnée aux soins et services essentiels.

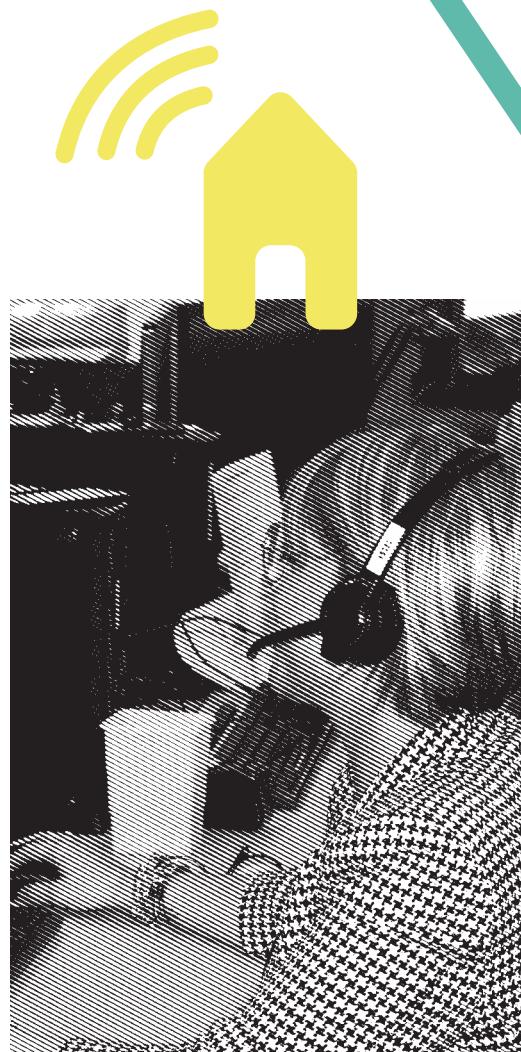
« La diversité de nos services a été une force », constate notre directeur général. « Cela nous a permis d'apporter une réponse cohérente par rapport aux besoins de nos bénéficiaires, et pas en fonction des intérêts de notre structure ».

Si la CSD a répondu présente sur le terrain, elle a aussi répondu au téléphone. « Le rôle du call center était de rassurer le personnel de terrain et les bénéficiaires », explique Rita Van Gheluwe, responsable du call center.

« Le nombre réduit d'appels permettait d'allonger la durée de chaque conversation. Une opportunité d'écouter et de rassurer chaque personne au bout du fil ».

« **La CSD est là pour vous** » : c'est, en substance, le message qui a été martelé auprès du grand public. Celui-ci était accompagné de directives claires sur le respect des gestes barrières. « On doit parfois se battre avec les patients pour qu'ils portent leurs masques », regrette Véronique Burnotte. « Il y a une forme de lassitude qui s'installe au sein de la population. Tout le monde doit rester vigilant ».

Là où d'autres ont baissé le pavillon durant la crise, la CSD a mis un point d'honneur à répondre professionnellement aux personnes dans le besoin. La structure a toujours essayé de trouver une solution pour garantir la protection des travailleurs et assurer une prise en charge pour les bénéficiaires. « **La force de la CSD, c'est son approche humaine** », souligne Garance Cops, responsable du service d'aide aux familles. « On essaie d'être bienveillant avec nos bénéficiaires. Or, avec les gestes barrières, ce n'est plus toujours possible. On doit y prêter attention. Les relations humaines sont la base de nos métiers ».



10

La CSD face à la crise

Des services fort sollicités

Si de nombreux services ont connu une baisse de régime durant la crise, d'autres ont, au contraire, vu leur activité augmenter. C'est notamment le cas pour la livraison de repas à domicile. « Les magasins étaient fermés et les personnes positives à la Covid ne pouvaient pas sortir de chez elles. La livraison de repas était une solution », analyse Jean-Pierre Charlier, responsable du service. « On a d'ailleurs ouvert deux nouvelles tournées pour alléger les gros secteurs, c'est assez exceptionnel! ».

Un autre service qui a eu le vent en poupe durant la crise, c'est la télévigilance. « Durant le confinement, les gens n'ont plus eu la possibilité de rendre visite à leurs proches », constate Francis Lejeune, responsable technico-logistique. « Ce système rassure les familles et les bénéficiaires. Beaucoup ont franchi le cap pendant cette période ».

En 2020, la CSD était donc plus que jamais présente au sein des foyers, démontrant toute l'importance que représentent aujourd'hui les métiers de l'accompagnement à domicile dans notre société.

Héros masqués

L'année qui vient de s'écouler a été particulièrement éprouvante. Nous avons tous connu, à titre privé ou professionnel, des moments difficiles. Plus que jamais à la CSD, nous avons dû puiser dans nos ressources pour faire face à cet ennemi invisible.

Le défi était pourtant immense : permettre aux personnes de rester en sécurité chez elles pour éviter la saturation des hôpitaux. La crise sanitaire a ainsi révélé au monde entier l'existence de métiers qui agissent à l'abri des regards, au cœur de l'intimité des personnes.

Il suffisait de porter un masque pour que l'évidence s'impose : les vrais héros sont ceux qui œuvrent au quotidien pour le bien-être et la santé des autres.



Grâce à une mobilisation mondiale, le vaccin est arrivé plus vite qu'on ne l'espérait. Celui-ci laisse entrevoir l'espoir d'un retour à la vie normale. Depuis un an, ce virus nous impose une discipline stricte. Les gestes barrières et les dures restrictions de ces derniers mois ont démontré leur efficacité pour freiner sa propagation. Toutefois, nous ne faisons que le freiner. Seule une immunité collective, rendue possible grâce au vaccin, permettra de le stopper net dans sa course.

« L'enjeu de la vaccination, c'est désormais de faire comprendre à la population – et à nos bénéficiaires – qu'il ne faut pas abandonner les gestes barrières », insiste **Nicolas Piette**. « Tant que l'immunité collective n'est pas atteinte, nous devons continuer à les appliquer comme autant de moyens pour barrer la route au virus ». Ces efforts, couplés à la vaccination, offrent une protection individuelle et collective. Ils protègent nos travailleurs, mais aussi les personnes à risques avec lesquelles la CSD est en contact tous les jours.

Nul doute qu'à terme, cette crise sanitaire ne sera bientôt plus qu'un mauvais souvenir. Nous pourrons à nouveau enlacer nos proches, partir en vacances, sourire à nos bénéficiaires et retrouver pleinement ce qui fait l'essence même de nos métiers : le contact humain.



La CSD se donne à sang pour sang !

Cette année, la CSD Liège a organisé sa toute première collecte de sang sur son site de la Boverie à Seraing. À cette occasion, le camion de la Croix-Rouge s'est déplacé et plusieurs salles ont été mises à disposition pour les donateurs. Le succès fut au rendez-vous lors des deux éditions, estivale et hivernale, avec plus de ...

+ **93** poches de sang récoltées !

Cet événement, organisé par le service communication en partenariat avec le réseau Solidaris, était une autre manière pour nos travailleurs de participer à l'élan de solidarité qui est né durant la crise sanitaire.

Deux nouvelles éditions sont d'ores et déjà prévues en 2021.

12



Un tournant

numérique à la

CSD. ■

Il y a un an, la CSD amorçait une vaste refonte de ses applications informatiques. Un projet ambitieux qui nécessite un investissement humain et financier important. Cette modernisation est aussi l'occasion de repenser notre manière de fonctionner en plaçant le bénéficiaire au cœur de nos préoccupations.



Une modernisation qui s'imposait

Le mainframe de la CSD se fait vieux. Les développeurs spécialisés dans ce langage informatique se font rares. AVIVA, le programme qui permet de gérer les dossiers de bénéficiaires et les prestations, montre ses limites. *« Il n'a pas été conçu pour une structure qui grandit si vite », souligne Nicolas Piette, directeur opérationnel. « De plus, l'application n'est pas très intuitive. Au call center, il faut six mois de formation pour qu'un nouvel engagé soit autonome. Cette application est le résultat de trente ans de manipulations. Elle est efficace, mais trop compliquée ! ».*

Danae, un nom mythologique

Qui dit nouveau programme, dit nouveau nom ! Au terme d'un intense processus de réflexion réunissant les différents acteurs du projet, le nom Danae a été choisi ! Dans la mythologie grecque, elle est la déesse qui symbolise la pluie fertilisante tombant sur une terre aride. Une image forte qui illustre parfaitement l'émergence des idées et le renouveau numérique à la CSD.

Un vaste chantier

La CSD décide de prendre le taureau par les cornes en se dotant d'un nouvel outil qui lui permettra de relever les défis de demain. Elle signe alors un partenariat avec NRB, une société spécialisée dans le développement de logiciels pour les entreprises. Celui-ci s'étend sur dix ans et prévoit de revoir l'environnement informatique de la CSD de fond en comble.

« Les outils sont développés par la CSD Liège, mais NRB pourra les revendre à d'autres services similaires », détaille Nicolas. « Grâce à cet accord commercial, la CSD économise une partie de l'investissement ». Au total, ce sont plus de quarante équivalents temps plein de chez NRB qui travaillent sur le projet. Ce partenariat se traduit par leur présence dans nos locaux pendant toute la durée de l'écriture.

Les « R&D » à la manœuvre

La CSD Liège mobilise aussi ses forces vives pour Danae. « Notre service 'Recherche et Développement' est à la manœuvre. Il est chargé de récolter les besoins des utilisateurs. Il y a en effet des particularités dont nous devons tenir compte afin de s'adapter aux réalités de chaque métier », expliquent Julien Antoine et Martin Hawotte. Pour eux, c'est un beau challenge à relever. « C'est un gros défi. On n'avait jamais travaillé sur un tel projet auparavant, c'est chouette ! », se réjouissent les business analysts.

Pour les aider dans leur mission, des « personnes ressources » ont été désignées au sein de chaque service. Celles-ci ont pour mission de relayer l'avis de leurs collègues pour guider les « R&D » dans leur réflexion.

Comme un LEGO

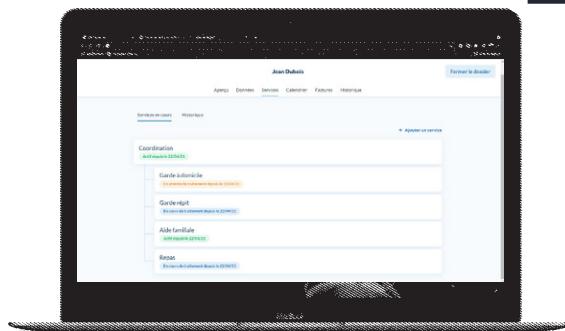
La CSD Liège ne fait pas cette refonte seule dans son coin. En effet, les outils développés intéressent aussi les autres CSD et les services associés. La Fédération des CSD a donc pour mandat de représenter celles-ci au sein du groupe de travail et de s'assurer que les besoins de chacun soient rencontrés. Elle participe également au financement. « L'application est développée en 'container' », explique Nicolas. « Elle se forme de briques de Lego que l'on peut assembler différemment pour répondre aux besoins des CSD. Et si une CSD souhaite un module trop différent des autres, c'est elle qui finance sa brique ! ».



Nicolas Piette

Directeur opérationnel

15



Une navigation agréable et intuitive

« La navigation dans ce nouveau programme sera plus agréable et intuitive », annonce Nicolas Piette. « Elle permettra d'éviter le double encodage puisque tout sera enregistré sur une signalétique unique. Si les informations sur l'état de santé du bénéficiaire ont déjà été encodées, je ne dois pas l'encoder une deuxième fois. Les bases de données sont unifiées. On évite ainsi les erreurs et on gagne du temps pour le bénéficiaire ».

Se recentrer sur l'essentiel

La simplicité d'utilisation sera donc le mot d'ordre. « Cette simplicité nous permettra de remettre le bénéficiaire au cœur de notre travail. Actuellement, il y a trop d'à-côtés », explique Julien. « On va pouvoir se consacrer encore plus à l'aspect social plutôt qu'à l'aspect administratif. On se recentre sur l'essentiel ».

16

Un tournant numérique

Julien Antoine

Martin Hawotte

Une vue à 360°

« L'objectif est d'avoir un outil informatique qui propose une vue complète et rapide d'un bénéficiaire, de ses services et de tout ce qui gravite autour », **détaille Julien**. « Cette 'fiche 360°' est la première étape d'un changement général, le cœur d'un nouvel outil qui sera amené à remplacer notre programme actuel. D'autres modules viendront s'ajouter petit à petit ».

De la sorte, la CSD renforce son accessibilité et sa cohérence aux yeux des bénéficiaires, mais aussi de ses partenaires. « Si un médecin est en congé, l'information sera encodée une seule fois et se répercutera automatiquement dans toutes les fiches où il est référencé », **poursuit Nicolas**. Ce nouvel outil permettra donc de décloisonner les services qui tournent autour du bénéficiaire et d'assurer un meilleur suivi des dossiers.

Horizon 2022

Outre la signalétique unique, l'équipe s'est fixé comme objectif de proposer plusieurs modules d'ici la fin de l'année. « Nous développons des outils pour différents services : aides familiales, gardes à domicile, soins infirmiers, location de matériel médical ou encore la coordination », **se réjouit Nicolas**. « Nous travaillons également sur de nouveaux modules pour la gestion de la facturation ainsi que pour la gestion des travailleurs ».

Les défis ne manquent donc pas pour cette équipe talentueuse dont le travail améliorera considérablement le quotidien de chacun à la CSD. Cette révolution numérique nous permettra de relever les défis de demain et d'assurer une prise en charge optimale du bénéficiaire !

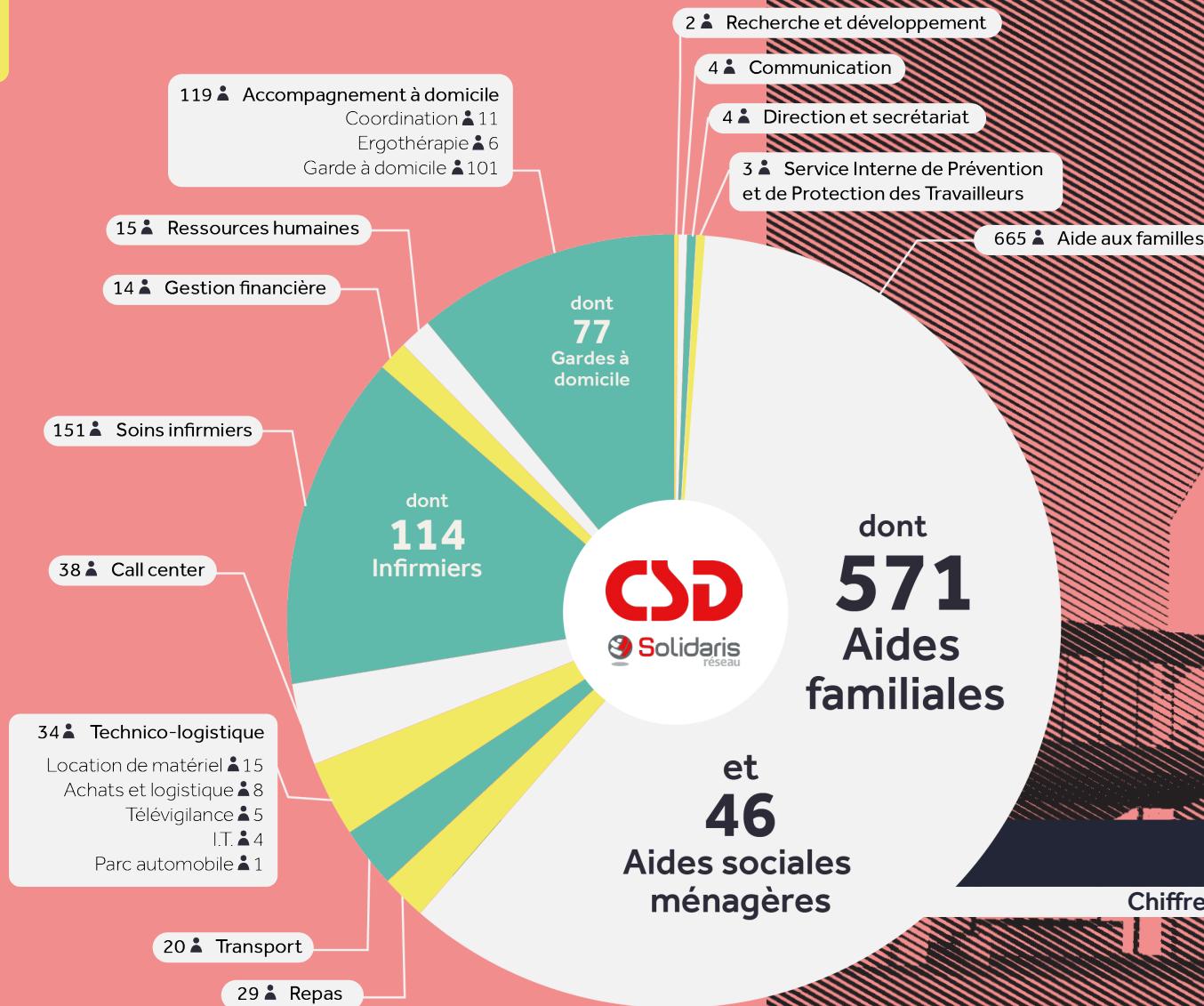
Bientôt une application pour les bénéficiaires !

La CSD a récemment conclu un accord avec Intersysto, une entreprise belge qui développe des applications numériques de télémédecine. Parmi celles-ci, on retrouve **3SHomeCare**, un outil à destination des bénéficiaires qui va faire le lien avec notre nouveau programme informatique.

Grâce à cette application, la CSD pourra envoyer des courriers (avis de passage, factures) aux bénéficiaires. Elle permettra également d'enregistrer certaines données médicales du patient. Lorsqu'un des paramètres n'est pas bon (tension, glycémie, etc.), une alerte est directement envoyée à notre service de télévigilance. Un outil précieux dans le cadre du déploiement de l'hospitalisation à domicile !



Santé de l'ent



reprise.

19

120 entrées
2020
152 sorties

1096
individus

100
hommes

Moyenne d'âge :
40 ans

996
femmes

Moyenne d'âge :
43 ans

La CSD, service par service

au 31/12/2020

La CSD sur la voie de l'autonomie et de la coopération

Actrice principale d'un secteur primordial dans notre société, la CSD Liège grandit rapidement. Elle est passée de 500 à 1200 travailleurs en 10 ans à peine ! Résultat, les fondements de l'entreprise familiale de départ ne sont plus adaptés au fonctionnement actuel. « *La structure évolue dans une logique en silos, où chacun voit la CSD par le prisme de son service et ne communique pas assez avec les autres. Je souhaite décloisonner ces groupes et favoriser la collaboration, grâce à une **interface** entre les services* », commence Marc De Paoli, directeur général.

La réflexion suit une logique chronologique. Elle débute avec l'appel du bénéficiaire et analyse son acheminement à travers l'entreprise. C'est dans ce contexte qu'un premier groupe de travail est créé en 2016 autour du call center, avec l'aide d'une consultante externe, Anne-Catherine Liégeois. Le premier chantier consistait à améliorer le fonctionnement du service. « *Plusieurs outils et rôles sont nés : le sharepoint 'Eureka' qui répertorie toutes les procédures des services, les référents ou encore une charte de bons comportements* », raconte Angélique Bronselaer, directrice des ressources humaines.

Angélique Bronselaer

Directrice des ressources humaines et de la communication

« Le patron qui ne voulait plus être chef », un déclic !

« À Noël cette année-là, Anne-Catherine m'a offert un livre » se souvient Marc. « **Le patron qui ne voulait plus être chef** » d'Alexandre Gérard raconte le parcours d'une entreprise libérée qui délègue une partie de ses décisions aux travailleurs. Les similitudes avec la CSD sont éloquentes. « *Ce livre est une révélation. Je me suis dit **c'est possible !*** ». D'autant plus qu'à l'époque, la direction et les responsables sont eux-mêmes dans un projet d'autonomie et de délégation. « *Je suis convaincu qu'il faut prendre cette direction même si de temps en temps, quand je stresse, je tombe dans le contrôle. J'ai fortement évolué. J'attends de mes collègues qu'ils fassent pareil* ».

De nouvelles valeurs pour une culture d'entreprise cohérente

Ce changement de mentalité nécessitant de travailler sur les comportements et la culture d'entreprise, la CSD décide de se doter de nouvelles valeurs, plus actuelles. « On a sollicité tous les travailleurs pour qu'ils définissent les valeurs de l'entreprise », explique Angélique. Le projet aboutit en 2019 et quatre valeurs émergent : engagement, dynamisme, esprit d'équipe et accessibilité. La 5e valeur, **l'audace**, est soufflée par la direction. Elle souhaite que ses travailleurs prennent un maximum d'initiatives pour se rendre plus autonomes. « Le personnel de terrain prend déjà beaucoup de responsabilités et fait preuve d'audace. C'est moins le cas dans les bureaux ».

L'EAP, une rampe de lancement

En 2020, une équipe d'animation projet (EAP) est mise en place et chargée de porter divers projets, comme la **journée des experts**. « L'EAP est constituée de travailleurs représentatifs de la CSD. Ils sont accompagnés dans leurs démarches par Thales, une agence externe ». Parmi les initiatives soutenues par l'EAP, il y a les **trinômes**. Ceux-ci rassemblent, par groupe de trois, des travailleurs issus de toute la structure pour répondre, sans langue de bois, à diverses questions sur notre organisation.

« Le relevé des informations des trinômes a permis de sensibiliser la hiérarchie sur son mode de fonctionnement. Nous avons pris conscience de l'importance d'agir sur les comportements et de modifier notre état d'esprit. Cela nous a également confortés dans l'idée que le changement doit être insufflé de manière transversale et participative », retrace Angélique.



L'EAP, dans sa forme actuelle, est interrompue, mais la transformation se poursuit. « L'EAP a abattu un travail conséquent et a ouvert la voie de ce changement. Un nouveau plan d'actions a émergé ». **Deux axes se développent. D'une part la posture managériale.** « C'est-à-dire, adapter et développer les compétences managériales afin de permettre à chacun d'être dans les meilleures conditions pour oser », précise Angélique. **D'autre part, la mise en place de lieux d'expérimentation,** « pour permettre aux travailleurs de participer à des groupes de travail et de co-construire des projets transversaux ou en lien avec les ressources humaines, comme cela a par exemple été fait pour le télétravail ». Un autre projet en cours est celui de **salle créative**, dans le nouveau bâtiment de la rue des Écoliers. Elle offre les meilleures conditions pour innover, proposer, réfléchir différemment.

Trois ans après le début de la réflexion, il est évident que la société a évolué. La majorité des projets s'imprègnent de cette démarche d'autonomie et de coopération. L'adage « c'est celui qui fait qui sait » n'a jamais été aussi vrai.

Amélie Rabene

Chargée de projets

Un nouveau bâtiment

En 2021, notre site de Seraing s'agrandit ! La CSD a récemment fait l'acquisition d'un nouveau bâtiment, situé rue des Ecoliers. Après d'importants travaux de rénovation, celui-ci est accessible depuis le 1er mars et comprend quatre nouvelles salles de réunion : les salles Vingt-Août (12 places), Grand Poste (12 places), Bueren (12 places) et Passerelle. Cette dernière sera entièrement dédiée à la créativité.

Ces nouvelles salles répondent au manque de places que nous connaissons à la CSD. Désormais, tous les travailleurs peuvent y tenir leurs réunions ou y suivre des formations.

La créativité au service de la coopération

C'est dans l'air avec le projet « autonomie et coopération », la CSD souhaite permettre une meilleure collaboration entre les travailleurs, et qu'ils fassent preuve d'audace. Dans ce contexte, le nouveau bâtiment de la rue des Écoliers va proposer une salle créative. Son nom ? **La salle Passerelle**, « pour encourager la transversalité et décloisonner les services », lance Amélie Rabene, chargée de projets au service des ressources humaines.

« Nous créons ainsi un lieu peu commun qui fait émerger l'intelligence collective, que la CSD veut prôner », explique notre collègue, qui s'est pliée à l'exercice. « Avec Chloé, graphiste au service communication, nous avons intégré Amandine et Julie, l'équipe de la formation, pour leurs compétences en pédagogie. Nous sommes parties d'une feuille blanche, on a rassemblé nos idées, comparé avec ce qui se faisait ailleurs, croisé nos objectifs et analysé la faisabilité des propositions ».

Le rôle de la salle Passerelle est d'aider les travailleurs à sortir du cadre habituel d'une réunion, avec une table et des chaises. Diverses techniques d'animation seront mises à disposition des occupants pour les aider à sortir de leur routine. « Nous voulons une salle qui n'est pas statique, avec des 'jeux' pour ne pas se focaliser

sur un point précis ou un aspect négatif, pour permettre l'ouverture d'esprit. Il y aura aussi un coin calme ».

Cette salle sera bien sûr à disposition des équipes pour leurs réunions récurrentes. Elle sera le lieu tout indiqué pour trouver une solution à des problèmes parfois complexes ou simplement, pour se réunir dans un environnement de travail différent.



Recrutement et intégration, une stratégie RH bien rodée

23

En 2020, le service des ressources humaines s'est développé et confirme sa volonté d'améliorer le recrutement et l'intégration des nouveaux travailleurs.

« Auparavant, on recrutait en externe via une consultante, que nous avons finalement engagée », commence Carole Maho, responsable des ressources humaines. C'est désormais Nathalie Liebens qui se charge de pratiquement tous les recrutements. Elle travaille en collaboration avec Marie-Hélène Knaepen, qui continue de recruter les aides familiales et les gardes. « Il est crucial d'améliorer le recrutement. Désormais, on se base sur les compétences recherchées, la personnalité, l'intégration dans l'équipe, les valeurs de la CSD... ». Résultat, on trouve plus facilement les bons candidats. « **Garantir que la bonne personne est à la bonne fonction renforce la fidélisation et diminue le turn-over** qui est énergivore », poursuit Carole. L'autre chantier, ce sont les tests d'embauche (screening téléphonique, examen écrit, examen oral...). « Chaque fonction aura un processus adapté ».

Qui dit recrutement dit chargée d'accueil et d'intégration. C'est là qu'intervient Christel Delcour, qui quitte la cellule recrutement. « La CSD accorde beaucoup d'importance à l'accueil des nouveaux engagés, celui-ci est primordial, car il participe à leur investissement », affirme Carole. Désormais, Christel est la référente pour toutes les nouvelles recrues. Elle les accompagne durant leurs premières semaines de travail. Le second versant de l'intégration, c'est la fidélisation. Christel assure les entretiens de sortie du personnel qui quitte la CSD, pour comprendre ce que la structure aurait pu mieux faire pour garder ses collègues.

Parallèlement, le service RH mettra l'accent sur la gestion de projets. « En 2021, nous souhaitons développer les projets qui émanent des travailleurs et de la direction. Nous recruterons une chargée de projets RH supplémentaire pour renforcer l'équipe », conclut Carole.

Christel Delcour

Chargée d'accueil
et d'intégration



Nathalie Liebens



Marie-Hélène Knaepen





Un groupe de travail aux petits soins pour nos infirmiers

Suite au rallongement des études et dans un secteur très concurrentiel, la CSD rencontre depuis plus d'un an des difficultés pour recruter des infirmiers et fidéliser son personnel. La crise sanitaire et les réalités parfois difficiles de cette profession rendent la situation encore plus compliquée.

Dans ce contexte, la CSD a décidé de mobiliser son énergie afin d'améliorer les conditions de travail du personnel infirmier et le fonctionnement au sein du service. À cet effet, un groupe de travail a vu le jour afin de réfléchir autour des axes suivants : le recrutement d'une part, la fidélisation d'autre part.

Plusieurs chantiers - menés en sous-groupes - ont été validés. Ceux-ci seront menés tambour battant tout au long de l'année 2021.

En matière de recrutement

Mise en place d'une campagne numérique de recrutement et réalisation d'une capsule vidéo présentant le métier et les avantages propres à la structure. Parmi ceux-ci, la reprise totale de l'ancienneté pour les nouveaux engagés et la signature à l'embauche d'un CDI, mais aussi la possibilité de suivre des formations continues et de se former dans des soins spécifiques.

En matière d'accueil et d'intégration

Révision du parcours d'accueil pour les nouveaux engagés afin de favoriser leur intégration au sein de la CSD. L'objectif est d'uniformiser le processus et de s'assurer que chaque nouvel engagé reçoit l'information la plus complète et formatrice possible, mais aussi de développer les contacts entre les différents professionnels de l'institution.

En matière de satisfaction du personnel

Création d'une enquête auprès des travailleurs afin de récolter les avis et les propositions en vue de dégager d'autres actions potentielles d'amélioration.

Les défis ne manquent donc pas pour ce groupe de travail qui a pour objectif de prendre soin de ceux qui, au quotidien, prennent soins des autres !

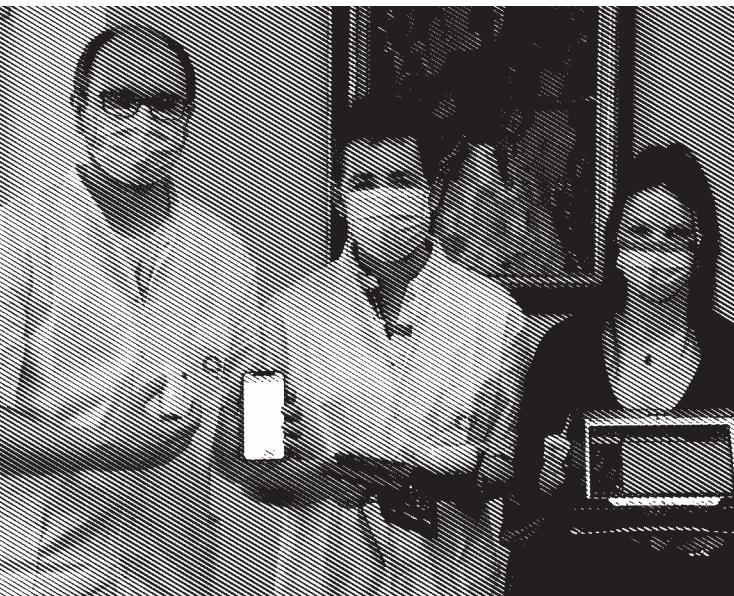
à domicile ?

C'est possible !

La CSD Liège s'associe à la Clinique André Renard pour participer à un projet inédit de suivi des patients Covid-19 à domicile via un système de télémonitoring. Une véritable piste de solution au manque de place dans les institutions hospitalières face à la pandémie que nous traversons.

Le patient sera suivi en télémedecine par le biais de l'application mobile **3S Homecare** développée par la société liégeoise Intersysto. Grâce à des objets connectés, il pourra ainsi prendre ses paramètres à distance et les intégrer dans l'application après une courte formation donnée par le médecin.

Des infirmiers de la CSD assureront la continuité du suivi en garantissant toute l'expertise, la sécurité et la technicité de l'hôpital mais dans le confort du domicile.



Des tests du sommeil à domicile

Les troubles du sommeil sont de plus en plus fréquents, près d'un Belge sur trois en souffrirait ! Considérés comme l'une des **maladies de ce siècle**, cette pathologie est lourde de conséquences et dépasse largement « les petits coups de mou » en journée.

Face à ces enjeux de santé publique, la Clinique André Renard à Herstal (CAR) renforce ses services ! La polysomnographie est généralement une des premières étapes afin de poser le bon diagnostic et envisager la suite. Elle est réalisée au cours d'une nuit à l'hôpital. Des capteurs sont appliqués à différents endroits du corps et permettent d'enregistrer les nombreux signaux de l'activité électrique du cerveau, du cœur ainsi que les efforts respiratoires.

Il est désormais possible d'envisager des tests chez soi grâce à la CSD. Des aides-soignantes ont été formées pour appareiller les patients à la maison.

La CSD soigne ses relations

Santé de l'entreprise

Une chargée de relation à la CSD, c'est du jamais vu. Et pourtant, cette fonction devient indispensable. C'est notre collègue Marjorie Dodeigne qui porte désormais cette nouvelle casquette. Interview autour d'un rôle à créer.



Marjorie Dodeigne

Marjorie, la CSD et toi, c'est une histoire qui dure depuis 13 ans...

Je suis rentrée comme assistante sociale au service d'aide aux familles. Il y a 7 ans, je suis passée au centre de coordination.

Quel est le lien entre le centre de coordination et ta nouvelle fonction ?

Au centre de coordination, nous entretenons de bons contacts avec les services sociaux des hôpitaux. On leur rappelle que la CSD existe, et les services que nous offrons. Mais **il n'y a pas assez de liens qui se créent vers l'extérieur et surtout, des liens qui se maintiennent.** L'objectif de ce poste est précisément d'aller à la rencontre des services externes. C'est un poste à construire, avec des contours très larges. Je ne vais pas tout révolutionner du jour au lendemain, mais j'espère que sur le long terme, cela pourra vraiment apporter un plus à la CSD.



Quelles sont tes ambitions pour ce nouveau poste ?

À l'heure actuelle, c'est un enjeu de s'entourer des professionnels du secteur de la santé mentale. En prêtant main-forte au call center pendant quelques semaines, je constate que certains appels sont passés par des personnes qui ont juste besoin de parler. Le personnel de terrain doit être guidé et épaulé lorsqu'il intervient chez des bénéficiaires avec des problématiques et des pathologies mentales. Du coup, j'ai voulu en faire une priorité ! Je répertorie actuellement tous ces services pour les rencontrer dès que ça sera possible.

Par où vas-tu commencer ton travail ?

Je vais commencer par des prises de contact et des rencontres avec ces institutions externes. Je vais récolter leurs besoins, afin que la CSD puisse présenter ses services, ou éventuellement développer quelque chose de nouveau. Tout cela dans un esprit d'entraide. Je pourrais aussi passer dans les écoles ! J'ai l'intention de confectionner un listing avec des coordonnées utiles et directes, pour établir des contacts privilégiés et efficaces. **Je suis convaincue qu'on travaille mieux entre professionnels lorsqu'on se connaît et se fait confiance. Mais tisser et maintenir ce lien qualitatif, cela prend du temps.**

C'est une vaste tâche qui s'annonce ! Ce travail se fera en collaboration avec les collègues ?

Oui ! On va évidemment prioriser les choses, en collaboration avec les assistantes sociales qui connaissent le terrain !



Aurélie Innaurato

Responsable
accompagnement à domicile

Actuellement, notre démarche est plutôt passive par rapport à l'externe : on nous contacte, on répond. Nous sommes « en attente » de la demande. L'objectif est d'inverser la tendance en étant plus proactifs. Comment ? En s'enrichissant de nouveaux partenaires et en agrandissant notre réseau. Pour nous faire connaître mais aussi pour augmenter nos ressources en vue d'appréhender l'avenir. Ces rencontres pourront, on l'espère, répondre aux attentes de nos collaborateurs.

Campagne numérique : une première à la CSD !

En 2020, la CSD s'est lancée dans ce qui constituait une grande première pour notre structure : le marketing digital. Cette campagne numérique, qui en appelle d'autres, était consacrée à la télévigilance. *« On sait que ce service est une porte d'entrée stratégique pour attirer de nouveaux bénéficiaires », explique Maxime Bastin, community manager au sein du service communication.* *« La campagne devait initialement être mise en ligne en février, mais la crise sanitaire a bouleversé notre plan de communication ».*

C'est finalement en été, lorsque la première vague est retombée, que celle-ci a pu être lancée. Cette campagne a pris place sur Facebook et Google. *« La frontière entre la communication et le marketing a toujours été mince. Ici, nous avons pu bénéficier de l'expertise de Stratétic, une agence externe qui nous aide à construire et à optimiser notre stratégie digitale », souligne notre community manager.* *« En 2019, la CSD s'est dotée d'un tout nouveau site internet qui a nettement amélioré notre visibilité en ligne. Mais ce n'était pas suffisant. On avait une Rolls-Royce, il fallait désormais mettre*



un moteur dedans. Ce moteur, ce sont les campagnes numériques ! ».

Et les résultats sont là. Dans les mois qui ont suivi le lancement de la campagne, le service a constaté une augmentation du nombre de nouveaux abonnés à la télévigilance. Des chiffres qui confortent la structure dans sa volonté d'occuper le terrain du digital : *« Les outils numériques ont pris une place importante dans notre quotidien, il serait dommage de s'en passer aujourd'hui ! Et cela rencontre aussi notre désir de réduire progressivement notre production de papier. Lentement mais sûrement, la CSD se met en route vers le paperless ! ».*



Suivez-nous sur nos réseaux !

www.csdliege.be

La CSD, une entreprise branchée !

« Afin de diminuer l'empreinte écologique de la CSD, nous avons décidé de mettre à l'essai quatre véhicules électriques pour l'équipe des techniciens du service télévigilance », explique Francis Lejeune, responsable technico-logistique. « Des bornes de rechargement ont été installées sur notre site à Seraing. Il est prévu qu'on en installe également sur le parking de notre nouveau bâtiment adjacent, rue des Écoliers. Elles seront accessibles aux membres du personnel qui utiliseraient un véhicule électrique ».

Après quelques kilomètres au compteur, la phase de test s'avère concluante. « On réfléchit à mettre à disposition ce type de véhicules dans d'autres services, comme les soins infirmiers. Les Peugeot 208, c'est une première étape. À l'avenir, on espère passer à l'électrique pour d'autres types de véhicules comme les camionnettes ».



Un goût d'été

Jusqu'à l'année passée, le service repas proposait les mêmes menus toute l'année. Depuis l'été 2020, suite à une enquête auprès des bénéficiaires, les menus respectent les saisons estivale et hivernale. L'occasion de remettre à jour le catalogue repas, et de l'améliorer afin qu'il réponde encore mieux aux besoins des clients.

« Ce catalogue a plusieurs objectifs. Tout d'abord, montrer la variété des plats disponibles et encourager le bénéficiaire à changer ses habitudes pour éviter la lassitude. Ensuite, suggérer des mises en assiettes pour qu'il sorte les aliments de la barquette. C'est bien connu, on mange avec les yeux », lance Aude Giovanelli, chargée de communication, qui a coordonné le projet. « Enfin, c'est une belle vitrine pour attirer les nouveaux clients. »

Ce catalogue est le fruit d'un travail d'équipe, composée du service repas, du service communication, de Pierre Rorive, directeur des cuisines du CHBA et d'Alain Vande Craen, photographe professionnel (Studio Image) sollicité pour l'occasion.

Ratios financiers

	2020	2019	2018
Chiffre d'affaires (en milliers €)	49 716	49 467	47 877
Cash flow (en milliers €)	814	1 385	1 055
Liquidité	1,39	1,37	1,06
Solvabilité	33%	36%	34%

Comme en témoignent les indicateurs ci-dessus, la CSD Liège peut se targuer de présenter une **situation financière saine**.

Malgré la pandémie, en 2020, le **chiffre d'affaires** a continué d'augmenter pour approcher les 50 millions d'euros, avec un **cash flow** de plus de 800 000 euros permettant à la CSD d'autofinancer ses investissements.

Le ratio de **liquidité**, au-dessus de « 1 », atteste que la CSD peut largement faire face à ses dettes à court terme (rémunérations, fournisseurs, ONSS...).

Enfin, le ratio de **solvabilité**, qui s'élève à 33%, est dans la fourchette haute de ce qui est communément recommandé (entre 25 et 33%). Il signifie que la CSD est solvable, et capable de faire face à ses engagements à long terme.

« Ces chiffres sont le résultat de l'engagement du personnel et d'une gestion rigoureuse de la structure, malgré la crise sanitaire », affirme Marc De Paoli, directeur général.

Grâce à cette gestion saine, la CSD est capable d'autofinancer des projets de grande envergure, comme la réécriture des applications informatiques ou l'acquisition d'un nouveau bâtiment rue des Écoliers. Elle lui permet également d'oser saisir des opportunités futures.

Rapport annuel CSD Liège Édition 2020

Editeur responsable

Marc De Paoli
CSD Liège
Rue de la Boverie, 379
4100 Seraing
www.csdliege.be

Coordination

Service communication

Ecriture

Aude Giovanelli
Maxime Bastin

Photos

Chloé Parisis
Maxime Bastin

Autres ressources

Iconmonstr
Teen Icons

Graphisme

Chloé Parisis

Impression

AZ Print

