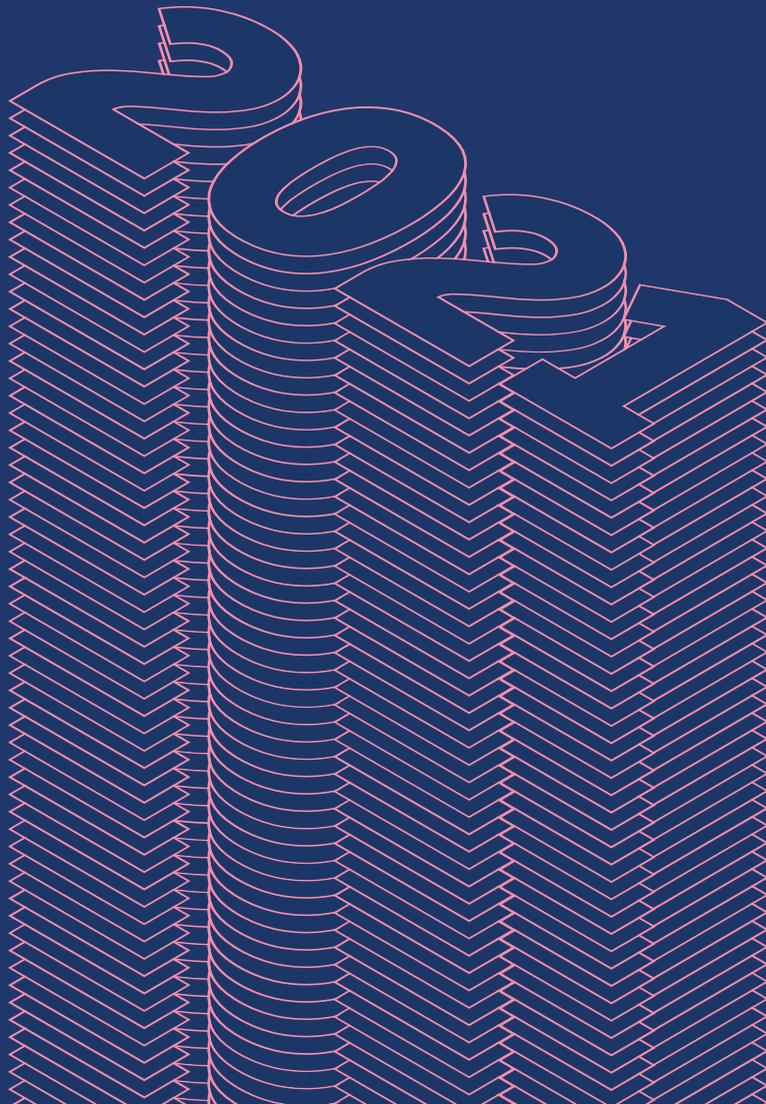




RAPPORT ANNUEL DE LA CSD LIEGE



En 2021, plusieurs vagues se sont brisées avec fracas sur nos rivages.

La pandémie nous aura fait tanguer et finalement laissé peu de répit. Alors que nous reprenions à peine notre souffle, les inondations ont submergé nos vallées durant l'été, laissant dans la désolation des milliers de foyers.

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 leur permettons de vivre à leur domicile, en toute sécurité, dans le respect de leurs 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.

La résilience affichée par les Liégeois force l'admiration. Le constat est identique pour nos travailleurs qui ont continué à prendre le volant tous les matins, **contre vents et marées**, pour venir en aide à nos bénéficiaires. Dans l'adversité, ces événements nous ont aussi poussés à réfléchir à nos pratiques et au sens de nos missions.

Le mois de septembre était donc un moment opportun pour concrétiser un projet de longue date : la création d'une cellule qualité au sein de la CSD. Sa mission ? Améliorer notre fonctionnement en étant à l'écoute du client, avec la volonté de se rendre toujours plus accessible, plus simple, plus efficace.

Plus humain encore.

Le bien-être de nos travailleurs sera plus que jamais au cœur de nos préoccupations en 2022, où de nombreux défis nous attendent. Avec l'arrivée de Laurent Wenric (p.2), **un vent nouveau souffle sur la CSD**.

Il va gonfler nos voiles pour nous permettre de naviguer sur des flots plus apaisés, au moment où la pandémie semble enfin retomber... La promesse de jours meilleurs, où l'optimisme est plus que jamais de mise.

2.

Un vent nouveau

4.

Qualité et bien-être, la CSD évolue

14.

Inondations, beaucoup de courage et de solidarité

18.

Focus sur la télévigilance

20.

Une page se tourne

24.

Une entreprise en bonne santé

28.

Finances

2 LAURENT WENRIC

Un départ rime toujours avec une arrivée. Le 31 janvier dernier, le conseil d'administration a désigné Laurent Wenric comme nouveau directeur général de la CSD. Il prend ainsi la relève de Marc De Paoli dans un esprit de continuité, mais aussi avec la volonté d'insuffler son style et d'apporter ses idées nouvelles à notre structure.



Bonjour Laurent. Bienvenue à la CSD ! Peux-tu te présenter en quelques mots ?

Merci ! Je m'appelle Laurent Wenric, j'ai 38 ans et j'ai fait des études d'ingénieur commercial à HEC Liège. Après quelques années dans le secteur privé, je me suis vite rendu compte que je souhaitais avoir un impact positif sur la vie des gens. J'ai donc réorienté ma carrière.

C'est là que tu as eu ta première histoire avec le secteur du domicile ?

En effet, puisque j'ai travaillé quelques années à la Fédération des Centres de Services à Domicile (FCSD). Après ça, j'ai notamment soutenu et accompagné les PME pour la Sowalfin. Et jusqu'il y a peu, j'étais chef de cabinet adjoint de la vice-présidente du Gouvernement wallon, Christie Morreale, aussi Ministre de la Santé, de l'Emploi, de la Formation, de l'Action sociale, de l'Égalité des chances et des Droits des Femmes. J'étais en charge de l'emploi, de la formation et de l'économie sociale.

Pourquoi avoir accepté de relever le défi de la CSD plutôt qu'un autre ?

Je connais le secteur du domicile. Il me parle et me tient à cœur. La mission de la CSD m'attirait également : amener un maximum de bien-être aux gens chez eux. C'est pour moi quelque chose de beau et de noble. Je savais aussi que c'était une belle structure avec de beaux défis à relever. Le choix était donc vite fait.

3 Nouveau directeur

« On vit une période très compliquée avec la pandémie. C'est d'autant plus important aujourd'hui d'être bienveillant. »

Quelles sont les valeurs que tu portes ?

J'accorde beaucoup d'importance à la bienveillance envers les personnes. L'esprit d'équipe est également primordial. La structure a beaucoup grandi ces dernières années, c'est donc seulement avec une collaboration poussée qu'une machine comme la CSD peut avancer. Enfin, je dirais le dynamisme et la volonté de faire bouger les choses. Ce sont des valeurs qui me définissent bien.

Comment définirais-tu ton style de management ?

Je pense qu'un bon manager, c'est quelqu'un qui tire les gens vers le haut et va mettre en avant ses collaborateurs. Cette bienveillance dont je parlais à l'instant doit aussi se retrouver dans le management. On vit une période qui est très compliquée avec la pandémie. Je pense que les gens sont peut-être parfois un peu fatigués, le moral n'est pas toujours bon, il y a du stress. C'est d'autant plus important aujourd'hui d'être bienveillant. J'aime aussi faire confiance aux gens, les responsabiliser. Il faut les inciter à prendre des risques pour qu'ils puissent s'émanciper et évoluer.

« Il y a quelque chose de beau et de noble dans la mission de la CSD : amener un maximum de bien-être aux gens chez eux. »

Quelles sont les premières tâches auxquelles tu comptes t'atteler à la CSD ?

Je souhaite faire le tour des réunions de secteur pour aller à la rencontre d'un maximum de travailleurs. Il y a aussi des enjeux importants liés au bien-être des équipes. Sans oublier le grand projet informatique qui va impacter pas mal de gens ici et qui va beaucoup m'occuper dans un premier temps.

Comment vois-tu l'avenir pour le secteur du domicile ?

Pendant la pandémie, le secteur du domicile a joué un rôle énorme qui a été sous-estimé et est encore méconnu aujourd'hui. Les aides familiales qui ont continué à aller chez les bénéficiaires ont veillé au bien-être physique, mais aussi psychologique des gens. Je trouve qu'on ne parle pas assez de ces métiers. Chaque heure prestée, c'est finalement du bien-être et parfois même du bonheur apporté à des gens qui en ont besoin. J'ai donc envie que l'on valorise encore mieux l'ensemble des activités qui contribuent à l'accompagnement à domicile des personnes. Il y a le savoir-faire qui est important, mais il faut aussi le faire savoir.

Interview réalisée en février 2022.

« Chaque heure prestée, c'est finalement du bien-être et parfois même du bonheur apporté à des gens qui en ont besoin. »

UNE NOUVELLE DIRECTION

Portée par Aurélie Innaurato, la nouvelle direction « qualité » souhaite mettre encore plus le bénéficiaire au centre de nos préoccupations. En créant une équipe de conseillers clients, la CSD veut apporter une réponse claire, efficace et rapide à ses interlocuteurs. Un projet qui nécessite de travailler, aussi, sur la collaboration entre les services.



La qualité, pour une CSD simple

À la CSD, le bénéficiaire est au centre de nos préoccupations. Mais il est parfois tributaire des rouages complexes de notre grande structure. « Lorsqu'un patient a une demande transversale, on l'oriente, mais c'est lui qui doit passer d'un service à l'autre. Or, c'est nous qui devrions être proactifs. Désormais, nous analysons la demande dans son ensemble, et prenons le temps de récolter tous les éléments de réponse en passant dans chaque service concerné. Notre interlocuteur doit avoir l'image d'une CSD simple », commence Aurélie Innaurato, directrice qualité.

Ce rôle, c'est celui du service client, créé spécifiquement pour ce projet. « Le conseiller est un facilitateur entre nos collègues et le bénéficiaire. Il doit être accessible rapidement pour apporter une réponse pertinente, simple et complète à une demande complexe », poursuit Aurélie.

QUALITÉ



AU
SERVICE
DU
CLIENT

Julien, Karima,
Virginie et Daniela,
les conseillers clients.

Mais rien de tout cela ne serait possible sans la toute première ligne : les opérateurs du call center. « C'est l'opérateur qui va directement identifier si l'appel doit être transféré ou non au conseiller client, pour réduire la file d'attente téléphonique », explique Patricia Karafiat, opératrice. « Nous sommes complémentaires.

Avec ce suivi, la CSD conserve son approche sociale : prendre le temps de mettre le bénéficiaire au centre, et de répondre à son besoin ». Pour les aider dans leur mission, les opérateurs peuvent compter sur leur gestionnaire d'équipe et collègue, Pauline Praile, facilitatrice attachée au call center.

« Je veux aider l'équipe dans son développement individuel et collectif », explique celle qui veut asseoir une posture de coach (voir p.8). Parallèlement, l'objectif de Pauline est d'aider à résoudre les problèmes rencontrés, « **parfois, rien qu'en osant se parler, on trouve la solution** ».

La transversalité au service de la structure

« Les difficultés rencontrées à la prise d'appel sont récoltées et initient des projets pour améliorer l'accessibilité de l'information à travers les services », explique Amélie Rabene, responsable de la transversalité et du call center. Ponctuellement, la cellule qualité sollicite les experts de terrain, nos collègues, pour trouver la meilleure solution.

Une enquête de satisfaction externe

Avec cette philosophie, notre structure renforce sa fibre sociale. « Nous devons nous inquiéter de savoir si le patient est satisfait de ce qu'on propose et de comment on le propose. De cette démarche qualité découlera une série de projets transversaux », précise Aurélie. Cette satisfaction sera d'ailleurs mesurée par une enquête auprès des bénéficiaires.

« Nous devons innover, nous remettre perpétuellement en question et se demander comment répondre aux problèmes récurrents », affirme Aurélie. Et Amélie de conclure, « le client change, ses demandes évoluent, et nous restons à son service. Cela ne passera que par une remise en question constante. Nous souhaitons faire progresser la structure, **nous sommes tous responsables de notre réussite !** ».



« Les conseillers clients sont chargés d'analyser la demande, pousser les portes, démarcher les collègues, et fournir une réponse simple et efficace », explique Rita Van Gheluwe, responsable clientèle.

Amélie Rabene et Pauline Praile.



LA GESTION D'ÉQUIPE

L'année 2022 est tournée vers la formation pour nos gestionnaires d'équipes et nos responsables. À la CSD, la montée en compétences concerne tout le monde...

La CSD compte pas moins de 60 gestionnaires d'équipe. Ils soutiennent les collègues sur le terrain et dans les bureaux, chacun avec sa propre personnalité, ses compétences, sa sensibilité et son expérience. Cela occasionne parfois des différences dans la gestion d'un groupe à l'autre...

Face à ce constat, la direction soutient une nouvelle vision managériale et a demandé au service des ressources humaines de préparer un cycle de formation d'un an. Il abordera les thèmes principaux, tels que la gestion des émotions, le coaching d'équipe ou encore l'animation de réunions. Objectif : outiller ces leaders pour leur permettre de soutenir au mieux leurs équipes.

« Le gestionnaire a une importance capitale à la CSD, d'autant plus que l'essentiel de l'activité se passe sur le terrain. Il veille à l'équilibre entre les 3 pôles : travailleur, équipe, client », explique Nicolas Piette, directeur opérationnel. « Il est crucial de créer du lien et insuffler un esprit d'équipe ».

Pour mener à bien ce chantier ambitieux, le service formation est accompagné par Alias Consult et Sagittarius HR, consultants externes et spécialistes du développement personnel. À travers divers entretiens, ils ont compris les réalités de chacun pour préparer une série de cours spécifiques à la CSD. Des sous-groupes ont été constitués pour favoriser les rencontres entre les différents responsables et gestionnaires. En échangeant les expériences vécues, et en prodiguant leurs conseils, ceux-ci feront vivre le proverbe : « seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin ». C'est tout le principe du co-développement et de la transversalité, des notions chères à la CSD. Parce que finalement, un travail d'équipe plus cohérent, c'est aussi une prise en charge du bénéficiaire plus qualitative...

Autonomie et responsabilisation

« La CSD veut se rendre encore plus simple et accessible », lance Aurélie Innaurato, directrice qualité dont le nouveau département (voir p.4) fait clairement échos au projet d'accompagnement à la gestion d'équipe. « Nous devons développer l'autonomie et la responsabilisation de nos travailleurs ». Comment ? En travaillant sur la culture d'entreprise de la CSD !

La succession des crises et du stress ont réduit nos zones de confort, or il faut justement en sortir et risquer de faire des erreurs si on veut avancer. Cependant, on ne peut oser et faire des erreurs que si on est dans un climat de confiance et de bienveillance. Je n'en voudrai jamais à un collègue qui a voulu tester quelque chose pour avancer.

Laurent Wenric, directeur général

UN ENJEU POUR 2022

Kick off
KICK OFF

Kick off, une journée découverte

Le 23 novembre 2021, la CSD a rassemblé tous ses gestionnaires et responsables pour officialiser le lancement de ce cycle de formation. Une journée placée sous le signe de la découverte du projet, de ses collègues et surtout de soi-même.

« L'occasion de se poser, souffler, sortir de notre « routine », apprendre à se (re)connaître et prendre le temps d'échanger sur nos pratiques », précisent Amandine Plasman et Julie Salvaggio, chargées de formation.



Les gestionnaires d'équipe et responsables lors de la journée de lancement du projet de formation.

ILS RACONTENT...

J'apprends à me poser, à réfléchir sur mon fonctionnement. Le fait de prendre du temps avec les gestionnaires des autres services nous permet de voir qu'on a en fait les mêmes réalités et les mêmes obstacles. Cette formation est vraiment un moment d'échange, et les collègues que je rencontre deviennent des personnes ressources.

Caroline Beaumont, assistante sociale gestionnaire d'équipe du service aide aux familles



La formation est complémentaire aux autres déjà reçues. Au quotidien, je fais partie d'une équipe masculine et on se parle de façon directe. Cet accompagnement me permet d'appréhender les réactions des gens et d'adapter ma façon de communiquer qui est parfois un peu « cash ».

Steve Job, gestionnaire d'équipe au prêt matériel



Grâce à cette formation, j'ai appris à connaître mes collègues gestionnaires et à me faire connaître. Cela m'a aussi permis de me situer dans la vision qu'a la CSD pour ses gestionnaires. À la base, j'ai une formation de coach scolaire, mais je n'applique pas toujours les conseils que je donne aux autres. Cela fait du bien qu'on me le dise aussi finalement.

Laurence Cottin, gestionnaire d'équipe au contact center



Cette formation m'apporte de l'assurance et de la confiance en moi, pour les prises de parole et les décisions à prendre en équipe. Cela va de pair avec le fait que je suis dans l'entreprise depuis un moment maintenant, je suis plus à l'aise.

Annick Bruggemans, gestionnaire d'équipe logistique et entretien



Je suis arrivé récemment comme gestionnaire, cette formation est donc du pain bénit. Elle me permet de me remettre en question sur mon comportement, les attitudes à avoir en fonction du collègue qu'on a en face de nous. J'apprends à gérer mes émotions et celle des autres.

Adrien Moreau, chef de secteur infirmier



Cette formation me permet de comprendre certains mécanismes de gestion d'équipes, ainsi que certaines réactions. Il y a toujours des choses à apprendre dans cette matière. Grâce à de nouvelles techniques, j'aborde certains problèmes différemment. J'ai aussi appris à déculpabiliser. Quand il y a trop d'émotions, on doit les évacuer pour ne pas exploser.

Philippe Mahaux, responsable financier



LE BIEN ÊTRE

Un terreau fertile pour construire l'avenir

« Le bien-être est un socle, un terreau sur lequel on peut construire des choses », explique Laurent Wenric. Cette notion de bien-être, notre nouveau directeur en a fait son mantra. « C'est le point de départ si on veut soutenir une CSD qui va de l'avant, qui défend des valeurs et où les gens se sentent bien. Pour chaque projet entrepris, il faudra avoir ce réflexe : est-ce que celui-ci va amener du bien-être aux gens ou, au contraire, en retirer ? Mettre l'humain au cœur de nos réflexions est donc primordial, même si les décisions doivent aussi être prises dans l'intérêt de la structure ».

Pour Laurent Wenric, c'est donc un élément indispensable pour favoriser le développement professionnel et contribuer à l'épanouissement personnel de chacun. « Sans bien-être, on n'avance pas et on ne sait pas travailler au service des bénéficiaires ». Cette logique va sous-tendre toutes les actions qui seront entreprises à l'avenir, **qu'elles viennent de la direction ou des travailleurs eux-mêmes.**

Parmi les nombreux projets menés à la CSD, deux en particulier mettent actuellement l'accent sur le bien-être. **Le premier résulte d'une enquête réalisée au sein des soins infirmiers.** Son objectif : améliorer le fonctionnement du service et offrir plus de confort aux travailleurs. « De nombreux résultats sont ressortis de celle-ci. Ils ont débouché sur plusieurs groupes de travail, dont certains sont toujours en cours », explique Vanille Bailly, chargée de projets aux ressources humaines.

Après deux années marquées par les difficultés, le bien-être des travailleurs est plus que jamais une priorité à la CSD. Sous l'impulsion de notre nouveau directeur, cette notion se retrouve en filigrane dans tous les projets menés pour améliorer le fonctionnement de notre asbl. Le bien-être de chacun doit devenir un réflexe. Mieux : un souci de tous les instants.

« Le premier changement a été la création d'une ligne téléphonique directe pour les infirmiers de terrain. Avant, ils atterraient dans la file d'attente du call center », détaille Vanille. « Désormais, ils arrivent directement aux soins infirmiers avec une prise en charge spécifique au métier. Pour répondre aux appels, nous avons donc renforcé le pôle administratif du service ». Parallèlement à la création de cette ligne directe, plusieurs phases de tests ont été lancées au sein de secteurs volontaires. « Celles-ci portent sur l'attribution et l'organisation des tournées ou encore l'organisation des réunions de secteur ». Le travail continue, donc, toujours avec des collègues du service impliqués dans la réflexion.

Le second projet estampillé bien-être est une enquête menée au sein du service d'aide aux familles. « Celle-ci n'est qu'une première étape qui définira les grandes lignes de notre plan d'action », explique la chargée de projets RH. « Nous nous baserons sur les résultats pour nourrir les futurs groupes de travail auxquels participeront à nouveau des collègues de terrain, comme pour les soins infirmiers. Par leur expérience, ce sont eux qui vont nous guider dans les actions à mener ».

Si ces actions concrètes se concentrent actuellement autour de deux services, le bien-être doit bel et bien être l'affaire de tous et guidera d'autres projets menés à l'avenir au sein de notre structure. « Agir sur le bien-être des travailleurs, c'est -in fine- agir sur la qualité du service rendu aux bénéficiaires », conclut Vanille.

« Agir sur le bien-être du travailleur, c'est agir sur la qualité du service rendu aux bénéficiaires »

Vanille Bailly, chargée de projets RH

CONTRE VENTS

Le 14 juillet 2021 et les jours qui ont suivi marqueront à jamais la mémoire des Belges et des Liégeois en particulier... En quelques heures à peine, d'importantes précipitations ont débordé nos fleuves et nos rivières, provoquant des inondations qui ravageront les vallées de l'Ourthe et de la Vesdre. Au cœur de cette détresse, nos travailleurs ont œuvré pour venir en aide à la population dans le cadre de leur mission, et parfois au-delà.

Lorsque nous arrivons à Chênée pour rencontrer les aides familiales du secteur de Trooz et Vaux-sous-Chèvremont, les stigmates des inondations sont toujours bien visibles dans le quartier. Maisons condamnées, amas de gravats et trottoirs abîmés se succèdent sous notre regard. Au confluent de l'Ourthe et de la Vesdre, les plaies sont encore béantes des mois après la catastrophe.

Rien, pourtant, ne laissait présager un tel désastre. « Le jour où ça a commencé, on n'a pas réalisé de suite ce qui nous arrivait. L'eau montait progressivement, mais c'est surtout le lendemain qu'on a saisi l'ampleur de la catastrophe », relate Élodie Georgin, gestionnaire des équipes de Trooz et de Vaux. « Chaudfontaine était complètement sous eau. Le téléphone a alors chauffé. Toute l'équipe s'est mobilisée pour savoir qui pouvait aller où et s'assurer que nos bénéficiaires étaient en sécurité ».

Le surlendemain, les aides familiales ont fait le tour des centres d'accueil et vérifié les maisons qui étaient encore accessibles. « On laissait nos voitures sur les hauteurs, on enfilait nos bottes et on descendait à pied », expliquent-elles. « Tout le monde était sain et sauf. Malheureusement, beaucoup de

bénéficiaires ne sont pas encore de retour dans leur maison aujourd'hui. Certains ne pourront jamais y revivre ».

Chez les bénéficiaires qui n'ont pas eu d'autres choix que rester chez eux, l'heure était à la débrouille. « Sans électricité et sans chauffage, parfois pendant plusieurs mois, tout devient plus compliqué : faire le linge, préparer à manger, laver les bénéficiaires... tout, en fait », déplore l'équipe. « Les gens étaient perdus, ils n'arrivaient pas à réfléchir. Les aides familiales sont souvent un repère pour ces personnes. On essaie de les accompagner au mieux et de les soutenir psychologiquement. C'est notre job ».

Pourtant, les aides familiales ne peuvent pas porter sur leurs épaules tout le poids des inondations. « Elles doivent avant tout assumer leurs tâches, même si on est parfois sorties du cadre de nos missions habituelles », constate Élodie Georgin. « On a beaucoup redirigé vers le réseau d'aides présent sur place et pu compter sur les élans de solidarité, même si ces derniers diminuent aujourd'hui. Pourtant, les inondations sont encore une réalité pour beaucoup ».

Si elles gardent le moral, les équipes marquent aujourd'hui le coup. « Nous

sommes épuisées physiquement et psychologiquement. Avec les routes en travaux, les trajets sont longs et chaotiques. Les feux rouges poussent comme des champignons la nuit ! ». Si elles préfèrent rire de la situation, les aides familiales relativisent aussi beaucoup. « On a mal au cœur quand on voit la détresse dans laquelle se trouvent certains de nos bénéficiaires, ça nous fait prendre du recul sur la situation ».

Au final, toutes ces épreuves n'auront fait que renforcer une équipe déjà fort soudée. « Nous sommes fières de nous et de la manière dont nous avons géré les événements », se félicitent-elles.

« Ce sont des images que l'on n'oubliera jamais. Nous prenons ça comme une force d'avoir su traverser ensemble ces moments difficiles. Demain, on peut avoir un tsunami : nous serons prêtes à y faire face ! ».

« Ce qui ne nous tue pas nous rend plus fortes », conclut Élodie. « Aujourd'hui, nous sommes toujours là pour aider nos bénéficiaires. C'est un secteur qui fonctionne plus que bien, avec des aides familiales qui répondent présentes. Je trouve que j'ai une équipe extraordinaire ».



ET MARÉES



Une chaîne de solidarité

Tous les jours, notre service de location de matériel médical est l'un des plus sollicités. Matelas, lits médicalisés, petit matériel et aides au déplacement : c'est tout cela que Karim Lagrari livre et installe à domicile. « Quand on est arrivés à Verviers chez nos collègues de la Mutualité Solidaris, leurs bureaux avaient été ravagés », se remémore-t-il. « Tout était perdu. Il n'y avait plus d'électricité : on a dû se déplacer avec l'aide des lampes de secours et de nos téléphones. Heureusement, on a assisté à une belle chaîne de solidarité, faite des collègues de la mutualité et des gens du voisinage. On a pu rapidement vider les locaux et nettoyer ce qu'on pouvait ».

Petite anecdote qui fait sourire dans ces moments difficiles : un bénéficiaire qui utilisait un matelas anti-escarres, gonflé grâce à un compresseur, a été sauvé par celui-ci ! « En effet, le matelas flottant sur l'eau, la personne a pu rester en sécurité et finalement être évacuée saine et sauve », sourit Karim. « On a perdu beaucoup de matériel à cause des dégâts, mais quand on voit les gens sinistrés rassurés de n'avoir perdu personne, on se dit que le matériel est bien secondaire ».



Les pieds dans l'eau

Notre collègue Cédric Labalue ne pouvait se décider à faire demi-tour et à laisser sa patiente sans aide au cœur d'une zone inondée. En effet, il fallait absolument remplir son semainier électronique ! Notre infirmier a alors enfilé une paire de cuissardes imperméables, prêtées par le fils de Madame, pour traverser les flots et lui venir en aide. Il a ainsi pu remplir sa mission et garder les pieds au sec !

Dans d'autres maisons, pas encore inondées, Cédric a parfois dû faire la toilette du patient pendant que des proches préparaient l'évacuation dans l'urgence. Beaucoup de bénéficiaires, heureusement, avaient déjà pu quitter leur habitation avant la montée des eaux.

Des dons qui affluent de partout

Grâce à l'appel aux dons du Service d'Aide aux Familles et Seniors du Borinage et à la générosité des habitants du Hainaut, la CSD Liège a pu acheminer des biens (vêtements, nourriture, matériel pour nourrissons...) pour venir en aide à la population de Vaux-sous-Chèvremont, dans la commune de Chaudfontaine. Un périple au lendemain de la tempête, avec comme chef de navire notre collègue Erdem Ucar du transport collectif. Vu la quantité de biens récoltés, il a fallu une camionnette du prêt matériel pour tout amener dans la zone sinistrée. Entre les bouchons, les routes barrées ou inondées, le chemin ne fut pas de tout repos !

Une fois arrivé sur place, au cœur de la vallée de la Vesdre, Erdem a pu décharger les deux tiers de la marchandise à l'église de Vaux, où un centre d'aide se mettait en place. Les paquets de vêtements qui n'ont pas trouvé preneur ce jour-là ont été confiés à l'ASBL Terre, qui travaille tout au long de l'année avec les CPAS.



La CSD envahit le petit écran



En 2021, nos trois lettres ont fait leur première apparition sur le petit écran ! Un moment à marquer au fer rouge dans l'évolution de notre image et qui a mobilisé beaucoup de forces vives au sein des différentes Centrale de Services à Domicile. Retour sur cette belle aventure télévisuelle.

Pour cette première apparition sur le petit écran, la CSD a choisi de mettre en avant son service de télévigilance. Depuis le début des années 2000, ce système d'appel à l'aide s'est fait une place de choix dans de nombreux domiciles. Il rassure la personne qui porte ce médaillon, mais aussi les aidants proches. D'une simple pression sur un bouton d'urgence, une assistance intervient à distance 24h/24 et 7j/7 en cas de soucis.

Mais comment mettre en musique, ou plutôt en image, ce service ?

Pour nous aider à relever ce défi, nous avons fait appel à l'agence créative Tramway 21, basée à Bruxelles. Ces professionnels de la publicité nous ont aidés à cibler notre public et à construire notre message avec une idée centrale en tête : ne pas surfer sur la peur ! Une collaboration fructueuse qui a débouché sur un spot empreint de malice avec, pour fil rouge... le fameux bouton rouge qui permet d'appeler à l'aide.

Cette diffusion sur les grandes chaînes nationales venait ponctuer un important travail d'harmonisation de l'image des CSD, coordonné depuis plusieurs années par la Fédération des Centres de Services à Domicile (FCSD). Elle faisait suite à l'adoption d'une stratégie globale de communication et d'une charte graphique commune. Un nouveau slogan, fort et engageant, résume notre philosophie : faire appel à la CSD, c'est faire « **Le choix de bien vivre chez soi** ».



En coulisses, les services se sont préparés à une augmentation du nombre d'installations. « Nous nous sommes assurés d'avoir le matériel nécessaire pour anticiper les nouvelles demandes », explique Abdelhafid Berraoui, gestionnaire d'équipe des placeurs à la télévigilance. « Nous avons aussi des collègues en réserve pour prêter main-forte aux techniciens si nécessaire, car nous nous étions engagés à répondre à la demande dans les 48h ».

Si la CSD Liège ne s'occupait des placements que sur sa province, c'est bien notre structure qui encodait toutes les nouvelles demandes d'installation pour l'ensemble du territoire wallon et pour Bruxelles. « Nos conseillers clients se sont mobilisés pour assurer une décroche rapide et apporter une réponse harmonisée », détaille Audrey Lombart, gestionnaire de la centrale de secours. « Durant la campagne, j'assurais le suivi auprès de nos différents partenaires. Il n'y a pas eu un seul couac, tout le monde était enthousiaste et de nombreux liens se sont créés, au sein de notre CSD, mais aussi entre les CSD ».

Une aventure humaine et professionnelle enrichissante pour tous ses acteurs. « Nous sommes fiers d'avoir vu ce service être mis sous le feu des projecteurs », se réjouissent Audrey et Abdel. « La télévigilance est un système qui sauve des vies et rassure les personnes. Nous sommes heureux d'avoir pu contribuer à le faire connaître ».

Scannez-moi pour découvrir la publicité ▶



La CSD, au cœur du projet Masana

Depuis toujours, la CSD est aussi un partenaire incontournable pour les hôpitaux de la région. Grâce à sa bonne réputation, notre structure est sollicitée pour un projet de télémédecine, porté par Ethias et l'entreprise belge Masana. Objectif : permettre aux patients qui le souhaitent de rentrer plus rapidement chez eux après une hospitalisation.

Masana, spécialisée dans la santé, développe le logiciel grâce auquel médecins et patients seront connectés. « L'objectif de cette application est de raccourcir la durée d'hospitalisation des patients post-op bariatrique »,

explique Audrey Lombart, gestionnaire de la centrale de secours. « Le rôle de la CSD est de centraliser les paramètres de santé du patient (température, pulsations, saturation), communiqués par l'application installée sur leurs appareils de contrôle. Les alertes arrivent chez nous puis sont transmises au médecin qui en est averti. »

La collaboration avec le CHR de Liège a débuté en janvier 2022. Quelque 65 patients ont bénéficié de ce projet test, « et le résultat est positif », se réjouit Audrey qui espère voir cette aventure se prolonger définitivement.

Une CSD qui a grandi vite et bien

Une page se tourne à la CSD. Après une vingtaine d'années passées dans notre structure, dont 12 ans avec la casquette de directeur général, Marc De Paoli entame un nouveau chapitre de sa carrière en prenant les rênes du CHU de Liège. Avant son départ, ce dernier a accepté de revenir sur les grands axes qui ont marqué son mandat.

Le bénéficiaire au cœur

« Mon souhait a toujours été que le bénéficiaire soit au centre de nos préoccupations », explique notre ancien directeur. « Il faut être à l'écoute des souhaits des gens et les accompagner au mieux, toujours dans le respect de leurs choix de vie. Cette logique doit nous guider dans tout ce que l'on fait ». Cette philosophie, Marc De Paoli l'a réaffirmée en 2021 en créant une cellule qualité (voir p.4). « Nous devons pouvoir nous remettre en question : analyser la satisfaction du client, simplifier notre fonctionnement et s'adapter aux bénéficiaires. La CSD doit sans cesse se rendre plus accessible. »

Un dialogue social optimal

« J'ai toujours été attentif à préserver la culture de l'entreprise », rappelle Marc De Paoli. « La CSD a grandi vite, mais je voulais qu'elle conserve son ADN : un esprit familial où le respect et la bienveillance priment. C'est simple : si tu respectes les gens, ils te respecteront. J'ai veillé à ce que le personnel se sente le mieux possible, notamment grâce à une concertation sociale que je considère aujourd'hui comme optimale ».

Des fondations saines et solides

La CSD a donc grandi vite. En 10 ans, ses effectifs ont quasiment doublé pour atteindre aujourd'hui les 1200 travailleurs. « L'entreprise a connu une évolution saine et rapide », se réjouit Marc. « Nous avons beaucoup engagé et nous avons aussi connu des fusions. Il fallait dès lors offrir des infrastructures de qualité pour permettre à chacun d'évoluer dans des conditions de travail optimales ». En 2016, la CSD a donc rénové et agrandi son siège social. « C'est une belle réalisation dont je suis très fier », commente notre ancien directeur. « Nous avons su financer ces nouvelles infrastructures nous-mêmes, signe de l'excellente santé financière de l'entreprise ».

Une entreprise connectée

Féru de nouvelles technologies, Marc De Paoli a aussi accompagné la CSD dans sa transition numérique. « En 2013, nous avons équipé de smartphones une grande partie du personnel. On a beaucoup misé sur la formation pour lever la barrière technologique et expliquer la plus-value de ces nouveaux outils », analyse-t-il. « Maintenant, on ne saurait plus revenir en arrière. C'est une évolution qu'on n'arrêtera plus et qui continue avec la refonte de nos applications informatiques. La CSD a été visionnaire jusqu'à aujourd'hui ».

Une longue vie devant elle

Malgré deux années difficiles marquées par la crise sanitaire, Marc reste optimiste. « Je vois l'avenir de manière positive pour la CSD. C'est une structure qui va continuer à grandir, car le domicile a toute sa place dans la première ligne de soins. La CSD a une longue vie devant elle », affirme-t-il. « Avec Laurent Wenric, notre nouveau directeur (voir p.2), la structure est entre de bonnes mains. C'est une personne dynamique, intelligente et humaine ». De son côté, Marc s'attèle déjà à relever de nouveaux défis à la tête du CHU. « Je continuerai à défendre un système de santé accessible au plus grand nombre, tout en insistant sur l'importance du domicile dans le continuum des soins », conclut-il.

UNE DRH



QUI

A MARQUÉ LA CSD

Tout droit venue de la fédération des CSD, où elle était conseillère juridique, Angélique devient responsable des ressources humaines et du service du personnel en octobre 2014. Avec l'équipe, elle met sur pied une permanence pour répondre aux demandes des collègues, en toute discrétion, et assurer un suivi des dossiers. « C'était indispensable que l'équipe devienne polyvalente », commence la Bruxelloise. Parallèlement, elle prône une gestion dynamique des aides à l'emploi, qui permet à la CSD de se reposer sur une enveloppe confortable de subsides et ainsi assurer la pérennité de ses emplois et de ses prestations.

Dans un second temps, « nous avons développé des projets qui s'inscrivent dans la démarche de transformation de l'organisation. Les nouvelles valeurs ont, par exemple, été définies par les travailleurs », explique Angélique qui a pratiquement fait doubler l'effectif du service « pour apporter une réponse de qualité aux clients internes en termes de formation, de recrutement, d'accueil et d'intégration... ».

Mais ce dont Angélique est la plus fière, c'est la confiance qu'elle accorde à son équipe, et leur autonomie au quotidien.

« J'ai essayé que l'entreprise évolue avec son temps et s'adapte aux besoins des nouvelles générations : télétravail, écoute, co-construction... ».

Cette mentalité, Angélique s'efforce de l'insuffler à la CSD lorsqu'elle devient directrice, en 2019. C'est d'autant plus important que la succession de crises (covid, inondations...) vient miner le moral des troupes. Pour la Liégeoise d'adoption, la clé, c'est la dynamique entre collègues « en favorisant la collaboration, en permettant d'échanger les pauses, d'évoquer leurs difficultés, de formuler des solutions réalistes pour la structure. Or, dans une même équipe, certains ne se connaissent pas. Comment voulez-vous qu'ils se soutiennent pour atteindre un objectif commun au profit du bénéficiaire ? ».

L'autre piste, à moyen terme, ce sont les entretiens de développement. C'est-à-dire accorder à tous les travailleurs un temps pour autoévaluer l'année écoulée et échanger avec son responsable sur les points positifs et négatifs. « C'est l'occasion de féliciter ses collègues et de mettre en place les actions qui remotiveront le travailleur si nécessaire ». Chacun devrait bénéficier d'un entretien dès 2023. En effet, 2022 sera consacrée à la formation des responsables et gestionnaires d'équipe, pour renforcer leur position de manager (voir p.8). « Chacun, en fonction de son entretien de développement, bénéficiera d'un accompagnement individuel (coaching, tutorat...). Ce travail soutient le projet d'autonomie et de collaboration, et dépend du niveau de responsabilisation de l'équipe de direction ». Et la baroudeuse de conclure, « je suis très fière d'avoir soutenu le projet de posture managériale. Je sais que l'entreprise est entre de bonnes mains et sur la bonne voie ».

En 2022, vis mon job !

Toujours en vue de contribuer à une CSD plus autonome et collaborative, le service des ressources humaines va développer des « vis mon job », pour permettre à chacun de mieux connaître ses collègues et leurs réalités de travail. « Un catalogue proposera une série de métiers de la CSD à découvrir, tant de bureau que de terrain, et chacun pourra s'inscrire, comme pour une formation ».

24 Les équipes de la CSD

Du 1/1/2021 au 31/12/2021

626 

Aide aux familles

533 Aides familiales

28 Assistants sociaux

48 Aides ménagères sociales

17 Contact center

150 

Soins infirmiers

120 

Accompagnement à domicile

104 Gardes à domicile

9 Ergothérapeutes

Coordi  ices

1 Chargée de relations

33 

Repas

18 

Transport

15 

Centrale de secours

32 

Technico-logistique

13 Location de matériel médical

4 I.T.

9 Achats et logistique

1 Parc automobile

5 Télévigilance

5 

Service Client

20 

Call center

Et plus encore...

- 17  Ressources humaines
- 12  Gestion financière
- 5  Service interne de prévention et de protection des travailleurs
- 4  Communication
- 2  Recherche et développement
- 12  Directeurs, responsables, secrétaire

25

1119

Femmes

Moyenne d'âge
45 ans

103

Hommes

Moyenne d'âge
41 ans

2021

148
entrées

161
sorties

La CSD en chiffres

Du 1/1/2021 au 31/12/2021

Aide aux familles	563 485	Heures prestées en famille
	5 793	Familles
Soins infirmiers	60 5910	Prestations
	20 496	Patients
Location de matériel	4 234	Articles loués
	7 067	Clients
Télévigilance	5 151	Abonnés CSD
	13 762	Abonnés CSD et services associés (gérés par la CSD Liège)
Repas	253 435	Repas distribués
	1 804	Clients
Call center	136 112	Appels traités

Transport bénévole	5 020	Missions
	824	Clients
Transport collectif	10 522	Missions
	1 031	Clients
Gardes à domicile	83 910	Heures de prestations
	331	Familles
Gardes d'enfants malades	9 406	Heures de prestations
	111	Familles
Gardes Répît	10 191	Heures de prestations
	95	Familles
Coordination	1 533	Actions entreprises (réunion a domicile, ouverture de dossier, Belrail screener...)
Ergothérapie	741	Bénéficiaires

Finances

Ratio financiers

	2021	2020	2019
Chiffre d'affaires (en milliers €)	52 087	49 716	49 467
Cash flow (en milliers €)	712	814	1 385
Liquidité	1,19	1,39	1,37
Solvabilité	35%	33%	36%

« Sans une motivation et un engagement important du personnel, combinés à une gestion prudente, ces résultats n'auraient pas pu être atteints, encore moins en période de Covid », affirme Laurent Wenric, directeur général.

Comme en attestent les indicateurs, la CSD Liège est en bonne santé financière.

La pandémie ne nous a pas laissé beaucoup souffler en 2021. Néanmoins le **chiffre d'affaires** a continué de croître pour atteindre les 52 millions d'euros. Le **cash-flow** de plus de 700 000 euros permet de continuer à autofinancer nos investissements.

Le **ratio de liquidité** est au-dessus de « 1 », ce qui démontre la capacité à faire face aux engagements à court terme (salaires, fournisseurs, ONSS...).

Le **ratio de solvabilité** augmente légèrement, à 35%, ce qui signifie que la CSD est d'autant plus en capacité de faire face à ses engagements à long terme.

Rapport annuel CSD Liège Édition 2021

Editeur responsable

Laurent Wenric
CSD Liège
Rue de la Boverie, 379
4100 Seraing
www.csdliege.be

Coordination
Service communication

Écriture
Aude Giovanelli
Maxime Bastin

Photos
Service communication

Graphisme
Maxime Jamoulle

Impression
AZ Print

