

ADHESION

Nous participons tous à L'ADN PROVINCIAL !



Province de
HAINAUT

PLAN STRATEGIQUE & OPERATIONNEL
DE LA PROVINCE DE HAINAUT

SOMMAIRE

Introduction 3

1^{ère} partie : Le PSO en questions

C'est quoi ?	4
Pourquoi ?	8
Pour qui ?	10
Comment ça marche ?	12
Qui fait quoi ?	16
Et moi ?	18

2^{ème} partie : Les axes stratégiques

Le positionnement	22
La maîtrise budgétaire	26
La gouvernance	28
L'apprentissage organisationnel	32

En 2011, la Province de Hainaut adoptait son premier Plan Stratégique et Opérationnel dans le prolongement du Plan de Modernisation de 2009. La version actuelle, revue et enrichie, couvre la législature 2013 - 2018.

Cette démarche est tout sauf anodine. Fruit d'une expérience acquise au fil du temps dans un cadre participatif, elle démontre la volonté et la capacité de la Province de se projeter dans l'avenir en intégrant le changement à l'heure où d'aucuns spéculent sur son obsolescence programmée. En affirmant son ambition, ses missions et ses valeurs, notre Institution consolide au contraire sa légitimité en tant que pouvoir local et assume sa spécificité comme acteur du développement territorial en Wallonie.

Le PSO n'est pas seulement un instrument de justification à l'égard des citoyens et des autres pouvoirs ; il est aussi un formidable outil de management. Il serait erroné de croire que la planification stratégique ne concerne que les autorités politiques et les responsables hiérarchiques : elle est l'affaire de tous ! Sans l'adhésion des agents, quel que soit leur grade et leur fonction, le contenu de ce plan ne serait qu'une coquille vide.

La communication est donc un élément indispensable pour réussir ce défi. Ce document s'inscrit dans cette voie. Destiné au personnel provincial, il permettra à chacun de mieux comprendre le fonctionnement du Plan Stratégique et

Opérationnel, de se familiariser avec les grands principes qui le sous-tendent et de s'y impliquer pleinement. Dans un souci de transparence, nous avons passé en revue les différents éléments du plan, en détaillant certaines procédures, lorsque cela était nécessaire, et en les illustrant par des exemples de mise en pratique. Il nous paraissait important que les agents disposent d'un document de référence.

Celui-ci ne se résume pas à un mode d'emploi. Il est davantage un repère, un vade-mecum de la culture provinciale : ce qui nous définit (nos missions), ce qui nous réunit (nos valeurs), ce qui nous motive (nos objectifs). D'où son nom : **ADhésioN**, doublé d'un slogan « **Nous participons tous à l'ADN provincial !** »

Comme pour les êtres vivants, l'ADN d'une organisation possède la clé de son code génétique. C'est une sorte d'encyclopédie qui définit son mode de fabrication, son identité et conditionne son évolution. Sa structure est composée d'une série d'éléments qui s'enchaînent pour former un long ruban. Le Plan Stratégique et Opérationnel n'est rien d'autre que cet ADN et nous en sommes tous les éléments constitutifs. Il nous appartient de le faire vivre en lien étroit avec le Collège provincial.

Patrick Mélis
Directeur général de la Province de Hainaut

C'est quoi ?



Le PSO est comme une feuille de route : il trace des perspectives d'avenir. Basé sur une ambition, des missions et des valeurs, il oriente les actions vers une série d'objectifs définis et mobilise les ressources en fonction de ces objectifs et des résultats à atteindre. C'est en quelque sorte le plan de bataille de la Province et de ses agents pour un meilleur service au citoyen.

» Notre ambition

Qu'elle soit privée ou publique, toute organisation doit avoir une vision de son avenir et de celui de l'environnement sur lequel elle souhaite imprimer son action. Cette ambition lui permet de se projeter dans le futur en répondant à la question : **où allons-nous ?**

La réponse dépend à la fois de facteurs externes comme, par exemple, la réforme des Provinces ou les transferts de compétences, mais également de facteurs internes comme la maîtrise de la capacité financière ou encore la gestion des ressources humaines.

L'ambition est à la fois le point de départ de toute planification stratégique et son aboutissement. C'est en effet en se fixant à l'avance une série d'objectifs que l'on peut envisager les différentes étapes du parcours et se doter des moyens pour y arriver.

S'inscrire dans la modernité avec la volonté de répondre au mieux aux attentes des citoyens en clarifiant les missions, les rôles et les modes de fonctionnement.

Assurer l'équilibre budgétaire afin de sauvegarder la capacité d'action.

Développer la faculté d'adaptation au changement permanent.

» Nos missions

Ses missions sont la raison d'être de la Province en conformité avec son ambition. Il s'agit de répondre à la question : **pourquoi et dans quels domaines agissons-nous ?**

Dans le cadre de la Déclaration de Politique régionale, les missions permettent de préciser les « axes prioritaires » d'intervention de chaque Province en fonction de ses spécificités. Ces missions, parfois présentées comme les métiers de base des Provinces, sont par la suite déclinées en objectifs (que voulons-nous ?). Elles sont au nombre de cinq.

L'action sociale comme facteur de solidarité entre les individus et les générations.

L'enseignement et la formation pour permettre à chacun de vivre pleinement sa citoyenneté.

La culture et le tourisme comme enjeu de croissance, de dynamisme et d'épanouissement.

Le sport et la promotion de la santé comme facteurs de bien-être.

L'éco-développement territorial pour assurer à notre société un avenir durable et soutenable.

» Nos valeurs

Profondément inspirées par la notion de service public et par son éthique (loyauté, égalité, non discrimination, continuité,...), les valeurs représentent la culture de notre Institution, les idées qui sous-tendent ses actions et relient l'ensemble des acteurs provinciaux en donnant du sens à leur travail.

La citoyenneté dans le respect de l'humanisme et du pluralisme.

Le sens de l'intérêt général en cultivant la solidarité et le partage.

L'excellence en garantissant l'efficacité et l'efficience par un processus d'amélioration continue.

La bonne gouvernance, c'est-à-dire le développement durable, la gestion objective et transparente.

» Nos axes stratégiques

Ce sont les éléments clés, essentiels pour mettre en œuvre la vision et les missions de l'institution. Ils permettent d'identifier les domaines où la Province se doit d'investir pour assurer son devenir et montrer sa plus-value. Les axes stratégiques sont par définition des axes transversaux, c'est-à-dire qu'ils se retrouvent à tous les niveaux et dans toutes les missions, à des degrés divers. Ils tracent également la ligne de conduite des services d'appui (ressources humaines, finances, audit interne, informatique, bâtiments, communication,...). Chacun a donc un rôle à jouer dans leur mise en œuvre. Ils sont au nombre de quatre*.

Affirmer le positionnement et le rôle de la Province.

Assurer la maîtrise budgétaire pour défendre l'autonomie provinciale.

Développer la gouvernance pour améliorer le fonctionnement interne et assumer la responsabilité sociétale.

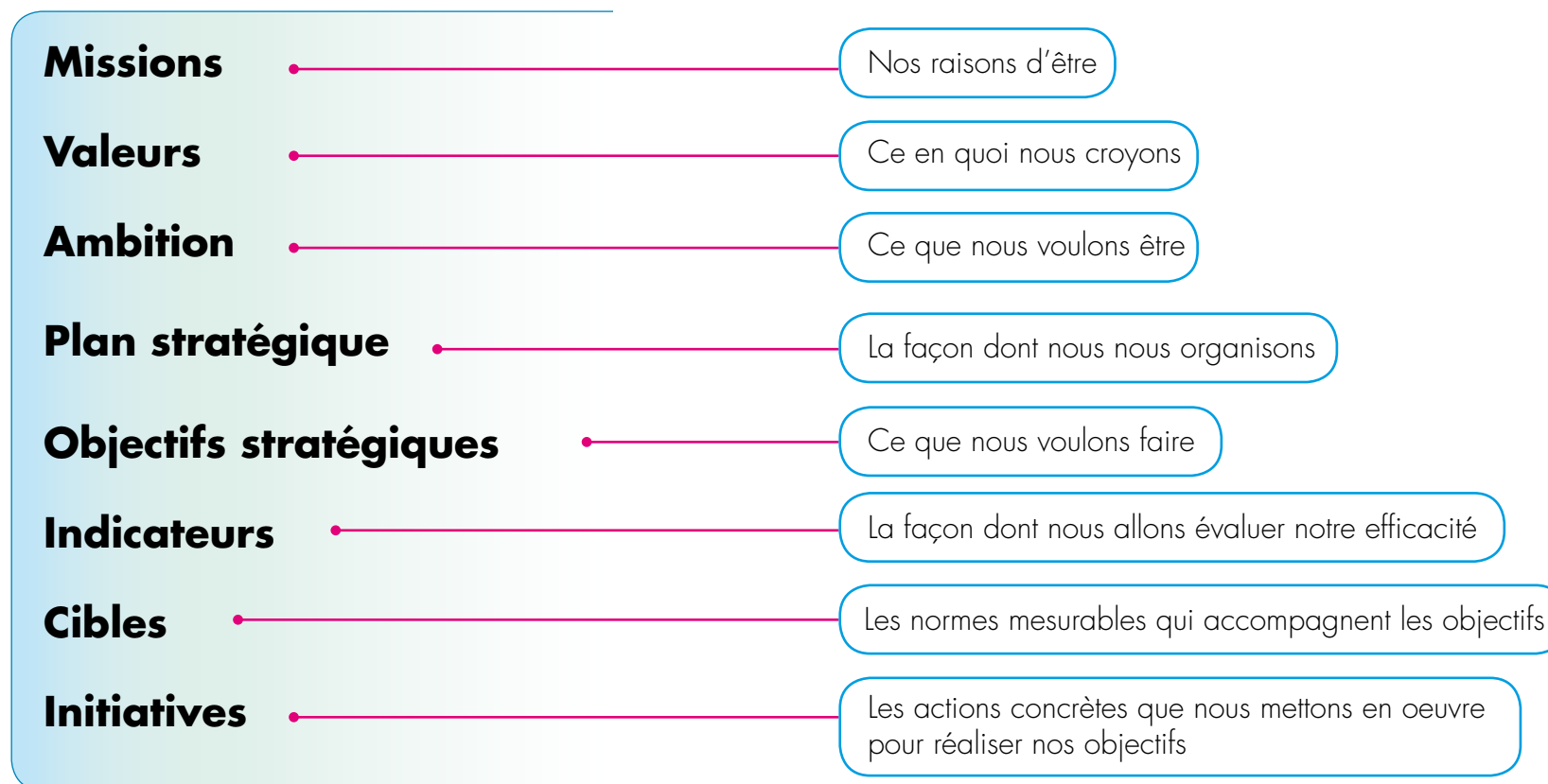
Promouvoir l'apprentissage organisationnel dans une optique d'amélioration continue.

* Ces notions sont développées dans la deuxième partie de cette plaquette

» Nos objectifs stratégiques et opérationnels

Les objectifs stratégiques viennent se greffer sur les axes stratégiques comme les rameaux prolongent la branche pour permettre à l'arbre de se déployer. Ils définissent les grandes orientations et coordonnent les actions. Ces objectifs stratégiques sont ensuite formulés de manière de plus en plus précise en partant du général vers le particulier.

Le niveau opérationnel est celui de la mise en œuvre. Les objectifs sont déclinés en **Activités** et en **Projets** au niveau de chaque institution provinciale. Ils sont assortis de résultats observables et mesurables afin de rendre compte de l'état d'avancement du PSO. L'ensemble des informations est synthétisé dans des **Fiches Projets** et des **Fiches Activités**.



Pourquoi ?



Voulu par la Région wallonne, le PSO représente une opportunité de moderniser et de dynamiser le fonctionnement de la Province. Le Hainaut a été le premier à se doter d'un tel outil.



L'organisation des pouvoirs locaux (Lois provinciale et communale) est transférée aux Régions.

La réforme de l'Etat transfère certaines compétences aux Communautés.

Les Régions voient officiellement le jour. Elles héritent de certaines compétences transférées par l'Etat fédéral.

Une partie du financement provenant du Fonds des Provinces est désormais liée à la conclusion de partenariats avec la Région wallonne.

1970

1980

2002

L'élaboration du Plan Stratégique et Opérationnel découle des mesures prévues par la Déclaration de Politique régionale 2009 - 2014 tant pour les Communes (sous la forme de Plans stratégiques Transversaux) que pour les Provinces.

Chaque Province définit un nombre limité d'«axes prioritaires» correspondant aux domaines dans lesquels sa valeur ajoutée est la plus grande. Ces axes prioritaires, négociés avec la Région et les Communautés, le cas échéant après une consultation des Communes, sont déclinés dans un plan stratégique provincial en une série de missions et d'objectifs variables en fonction des spécificités de chaque Province et, le cas échéant, des territoires qui la composent.

La Région adopte le Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation. Celui-ci prévoit que les compétences provinciales s'exercent de manière complémentaire et non concurrente avec l'action régionale et communale.

2004

Dans le cadre de la paix fiscale, le Plan Marshall abroge une partie de la fiscalité provinciale à caractère économique. Il prévoit des compensations partielles et temporaires.

2006

Pour la première fois, le budget provincial prévoit un déficit de 3,8 millions € pour l'exercice 2008.

2008

La Province de Hainaut adopte un Plan de Modernisation en 80 mesures. Adhésion au Pacte pour une fonction publique locale solide et solidaire. Déclaration de Politique régionale : le projet de réforme des Provinces prévoit, à terme, leur transformation en Communautés de Territoires.

2009

Mars 2010 : Campagne des rencontres citoyennes. Enquête auprès des Communes hainuyères. Première ébauche d'un Plan stratégique.

— Avril 2010 : le Conseil provincial approuve les premières mesures qui seront reprises dans Le Plan Stratégique et Opérationnel 2011-2012. Une première en Wallonie.

— Juin 2010 : Enquête auprès des Communes hainuyères.

— Octobre 2010 : Enquête interne sur le bien-être au travail.

2010

Après trois années de déficit, le budget provincial retrouve l'équilibre.

2011

La Province adopte son Plan Stratégique et Opérationnel 2012-2018.

2012

La définition d'un Plan Stratégique et Opérationnel s'inscrit dans la lignée d'une série de réformes visant à simplifier le paysage institutionnel et à redéfinir les compétences des différents niveaux de pouvoirs afin d'éviter les concurrences stériles : l'Etat fédéral, la Région wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles, les Provinces et les Communes.

La rédaction du PSO a ainsi permis de lister l'ensemble des activités développées par les institutions et de les classer par priorités. Pour la première fois, on dispose d'un catalogue complet, réfléchi et argumenté pour évaluer l'apport de la Province et guider les choix futurs. L'inventaire n'est pas figé : en fonction des besoins et des opportunités, de nouveaux projets peuvent apparaître, d'autres être modifiés et certaines activités abandonnées.

Le PSO revêt le caractère d'un engagement du Collège devant le Conseil provincial qui l'approuve en début de législature. Il remplace l'ancienne Déclaration de Politique générale. Pour autant, il ne constitue pas une fin en soi mais bien un outil de pilotage et son mode d'emploi. Il appartient à chacun, à tous les niveaux, de le faire vivre et évoluer.

Pour qui ?



Le PSO permet à la Province de définir sa trajectoire de législature et de renforcer sa légitimité vis-à-vis des citoyens, du monde associatif et des autres pouvoirs. Il offre également au personnel un cadre de référence pour accomplir ses différentes missions d'intérêt général.

» Les citoyens

La Province de Hainaut s'étend sur 3 786 km². Elle compte un peu plus de 1,3 million d'habitants et un tissu associatif particulièrement dense. Cette dimension humaine et territoriale détermine les contours de son action. Celle-ci s'appuie également sur certaines spécificités propres à notre Province et héritées de la géographie, de l'histoire et des mutations socio-économiques plus récentes. C'est au nom de ces spécificités et en vertu du principe de l'autonomie provinciale que les autorités du Hainaut ont développé, au gré des besoins, des initiatives ciblées dans de multiples domaines comme l'enseignement, la santé ou encore la culture.

Ces différentes initiatives constituent le portefeuille d'activités de la Province, ce que la Région wallonne appelle les « axes prioritaires » et que le Plan Stratégique et Opérationnel traduit en termes de missions de service public. La plupart de ces missions existaient déjà avant l'adoption du PSO mais celui-ci permet de mieux les structurer et de leur donner une nouvelle visibilité.

» Les agents

Ils sont la principale richesse de la Province. Pour mener à bien ses différentes missions, notre Institution doit en effet compter sur des collaborateurs compétents et motivés dans leurs domaines respectifs et ils sont nombreux : enseignement, éducation, animation, paramédical, administration, informatique, personnel technique et ouvrier, ... Ensemble ils représentent plus de 8 000 équivalents temps plein répartis aux quatre coins du Hainaut.

Mais cette diversité est aussi un facteur de dispersion. Quel rapport entre une assistante sociale au Centre PMS de Thuin, un ingénieur à la Ferme pédagogique à Ath et un menuisier à l'Université du Travail ? Comment s'assurer qu'ils partagent des objectifs communs au travers de leurs métiers distincts ? Le PSO permet de répondre à cette question en énumérant quatre valeurs qui constituent le bien commun de l'administration provinciale : l'intérêt général, la citoyenneté, l'excellence et la gouvernance.

» Les partenaires

La Province est un pouvoir décentralisé, ce qui signifie qu'elle dispose d'une compétence générale pour gérer tout ce qu'elle estime être de l'intérêt des Hainuyers. Pour autant, elle n'évolue pas dans un mode clos. Que ce soit pour son financement, la participation à des programmes européens ou la coopération internationale, le Hainaut entretient des relations privilégiées avec une série d'autres acteurs et niveaux de pouvoirs pour lesquels elle exerce parfois certaines missions bien précises, comme le financement des cultes ou le soutien à la lecture publique, par exemple. La Province cultive des liens particulièrement étroits avec les Communes en leur apportant son aide et son soutien dans l'accomplissement de certaines missions.

Le Plan Stratégique et Opérationnel permet de mieux cadrer ces relations en précisant le positionnement de la Province sur trois axes : ce qu'elle fait en toute autonomie dans le cadre de la décentralisation, ce qu'elle fait pour le compte des autres pouvoirs dans le cadre de la déconcentration, ce qu'elle fait au nom de la supra-communalité.



Comment ça marche ?



Le Plan Stratégique et Opérationnel introduit la culture du résultat. Les objectifs généraux sont déclinés au niveau de chaque institution en activités et en projets mobilisant les services, les équipes et les agents autour d'objectifs plus ciblés. Ces objectifs assortis d'indicateurs permettent d'évaluer en permanence le résultat obtenu par rapport à la plus-value escomptée.

» Du général au particulier

Le PSO définit pour l'ensemble de la Province de Hainaut cinq missions et quatre axes prioritaires. Sur le terrain, les institutions sont amenées à mettre en œuvre cette stratégie, soit de manière transversale (la maîtrise budgétaire, par exemple), soit dans leur domaine respectif (la culture, l'action sociale, l'enseignement,...). Pour ce faire, elles identifient une série d'activités et de projets essentiels qui sont ensuite classés par ordre de priorité.

La méthode

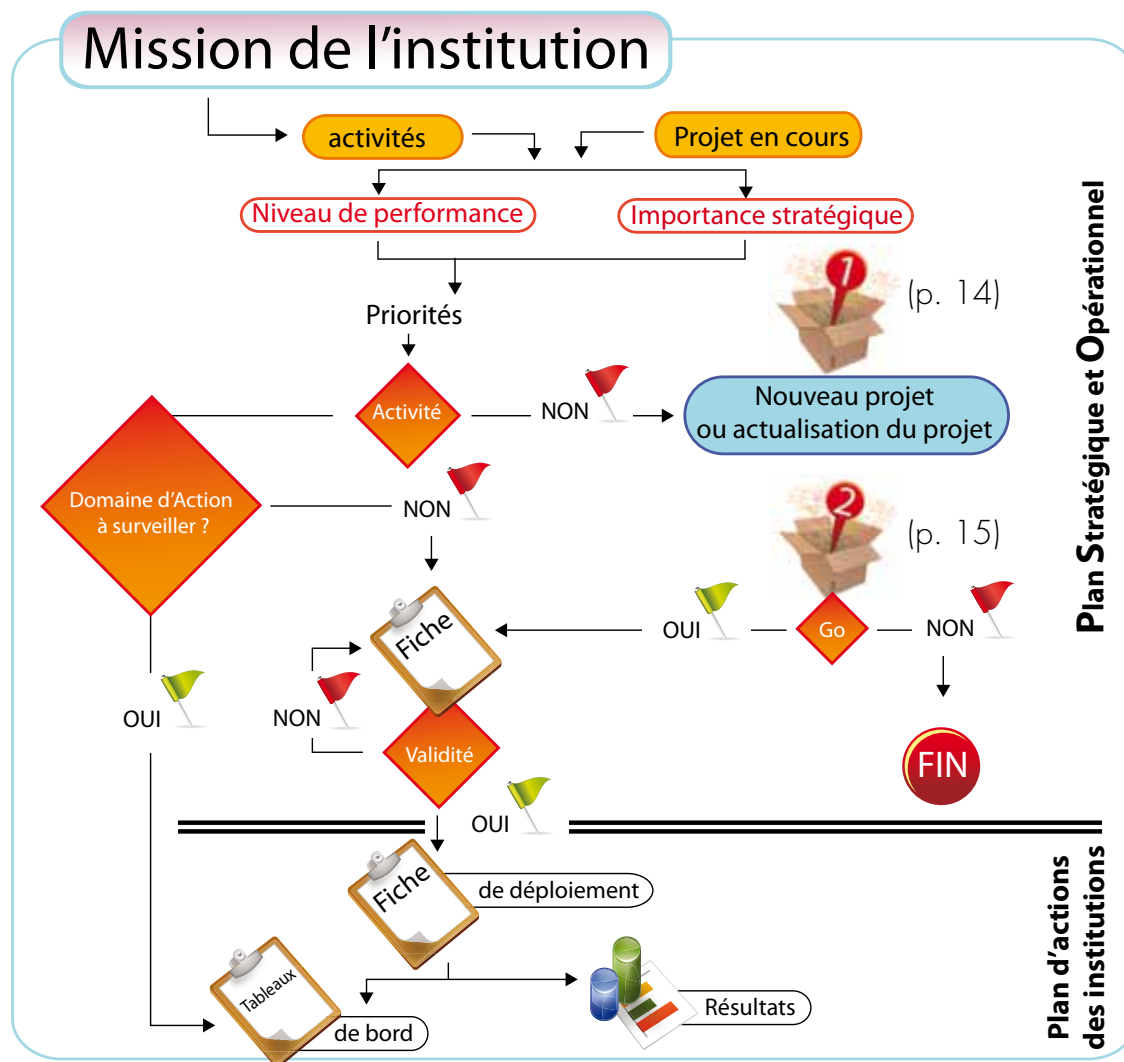
Une activité est ce qui permet de mettre en œuvre la ou les missions de l'institution.

Par exemple : la gestion d'un laboratoire d'analyses des eaux pour la mission environnementale de Hainaut Développement Territorial, ou bien l'offre de structures d'hébergement pour la mission d'accueil de la personne handicapée développée par la Direction générale des Affaires sociales.

Chaque activité est définie en fonction de deux critères :

- L'importance stratégique des parties prenantes
- Le degré de performance de l'institution dans cette activité

Les parties prenantes sont celles qui sont susceptibles d'être affectées par l'activité de l'institution. Il peut s'agir des citoyens dans leur ensemble mais aussi, de manière plus limitée, des utilisateurs d'un service, d'associations diverses, d'une Commune, d'une association de Communes, de la Région, de la Fédération Wallonie-Bruxelles, d'un partenaire étranger voire même d'une autre institution pour les Services Transversaux Stratégiques ou les actions menées en synergie.

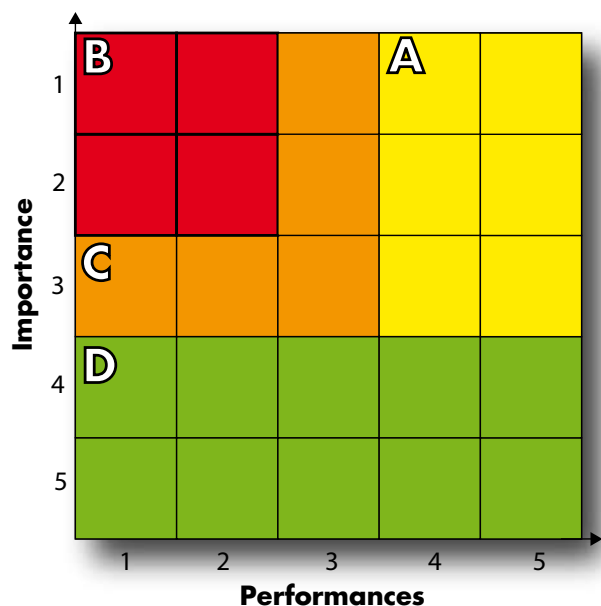


Un projet est ce qui permet à l'institution de s'adapter en répondant à l'émergence de nouveaux besoins ou de besoins non encore satisfaits. Par exemple, la création d'un réseau de cantines durables ou encore l'implication de plusieurs institutions provinciales dans des événements d'envergure tels que Mons 2015.

Les projets en cours sont soumis à la même procédure de classement par priorités que les activités. Les nouveaux projets sont quant à eux examinés à la lumière de trois critères :

- **L'importance stratégique du projet en relation avec les parties prenantes**
- **Les moyens humains et budgétaires nécessaires pour réaliser ce projet**
- **La pertinence du projet par rapport à l'expertise provinciale et aux parties prenantes**

Importance stratégique



Cette méthode permet de classer les activités et les projets en fonction de quatre priorités

A) Actions à surveiller :

domaines où il existe des enjeux forts mais déjà maîtrisés. Ils ne nécessitent aucune action spécifique en dehors du contrôle régulier.

B) Actions clés :

domaines où il existe des enjeux clés pour l'institution. Une action rapide et efficace s'impose.

C) Actions à court et moyen termes :

domaine dont les enjeux nécessitent une action dans les 2 ou 3 ans à venir.

D) Actions à long terme :

domaine dont les enjeux s'étalent sur une législature voire davantage.

Le processus

Une fois approuvées, les activités et les projets sont répertoriés sous forme de **fiches activités** et de **fiches projets**. Ces fiches, classées par institution, font partie intégrante du PSO et se réfèrent à un ou plusieurs objectif(s) stratégique(s) et opérationnel(s). Leur mise en œuvre donne lieu à la rédaction d'une **fiche de déploiement** qui décline l'ensemble des actions à exécuter, les personnes impliquées dans leur exécution, un échéancier ainsi que des indicateurs de résultat. Au terme du processus, les objectifs généraux ont ainsi été transposés en une multitude d'objectifs individuels reliant chaque agent au PSO.

L'ensemble des fiches de déploiement établies au niveau d'une institution constitue le **plan d'action** de cette institution. Les différents indicateurs sont repris dans un **tableau de bord** qui permet au responsable de l'institution de visualiser, avec son Comité de Direction, l'état d'avancement du plan d'actions.



Matrice de décision

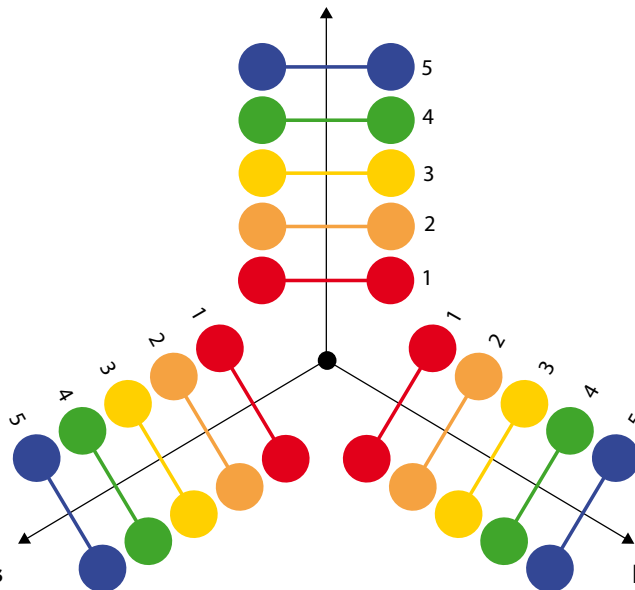
● **Importance stratégique du thème en rapport avec la partie prenante et/ou le public cible**

5 = Très élevé
4 = Elevé
3 = Moyenne
2 = Faible
1 = Nulle

5 = Moins de 5 %
4 = De 5 à 10 %
3 = De 10 à 15 %
2 = De 15 à 20 %
1 = Plus de 20 %

Par rapport au budget de l'institution

● **Quels sont les moyens nécessaires humains, matériels pour réaliser cette demande ?**



● **Pertinence institutionnelle par rapport aux parties prenantes**

En juillet 2013, le PSO comprenait :
- **466 fiches (264 activités et 202 projets)**
- **1 216 applications opérationnelles**

- 1 = La Province ne possède pas d'expertise et ce besoin est couvert entièrement par les parties prenantes
- 2 = La Province a l'expertise mais ce besoin est couvert à plus de 50% par les parties prenantes
- 3 = La Province peut, moyennant une formation complémentaire, trouver une expertise en son sein et le besoin est couvert à moins de 50% par les parties prenantes
- 4 = La Province a l'expertise en son sein et le besoin est couvert très partiellement par les parties prenantes
- 5 = La Province possède l'expertise et le besoin n'est pas couvert par les parties prenantes

Le Plan Stratégique et Opérationnel

Qui fait quoi ?



Le Plan Stratégique et Opérationnel repose sur le principe de la participation. Chaque agent, quelle que soit sa fonction, est impliqué dans les objectifs à atteindre.

Le PSO véhicule des valeurs et produit des résultats. Son moteur est la communication.



» Du Conseil provincial aux agents

L'élaboration du PSO et son suivi impliquent différents acteurs intervenant à différents moments, avec des attributions spécifiques.

Le Conseil provincial approuve le PSO que lui soumet le Collège et les moyens budgétaires qui lui sont alloués.

Le Collège provincial est chargé de l'exécution des décisions du Conseil. Les Députés provinciaux déterminent les grandes orientations stratégiques, veillent à la bonne répartition des moyens budgétaires, techniques et humains, valident les activités et les fiches projets des institutions dont ils assurent la présidence et procèdent aux ajustements nécessaires.

Le Directeur général provincial (nouvelle appellation du Greffier) est le chef de l'administration provinciale. Il est garant de la bonne application du PSO vis-à-vis des autorités politiques.

Le Comité de Management est une structure chargée d'épauler le Directeur général provincial dans la mise en œuvre du PSO. Composé des Directeurs des principales institutions, il rend compte de l'état d'avancement des

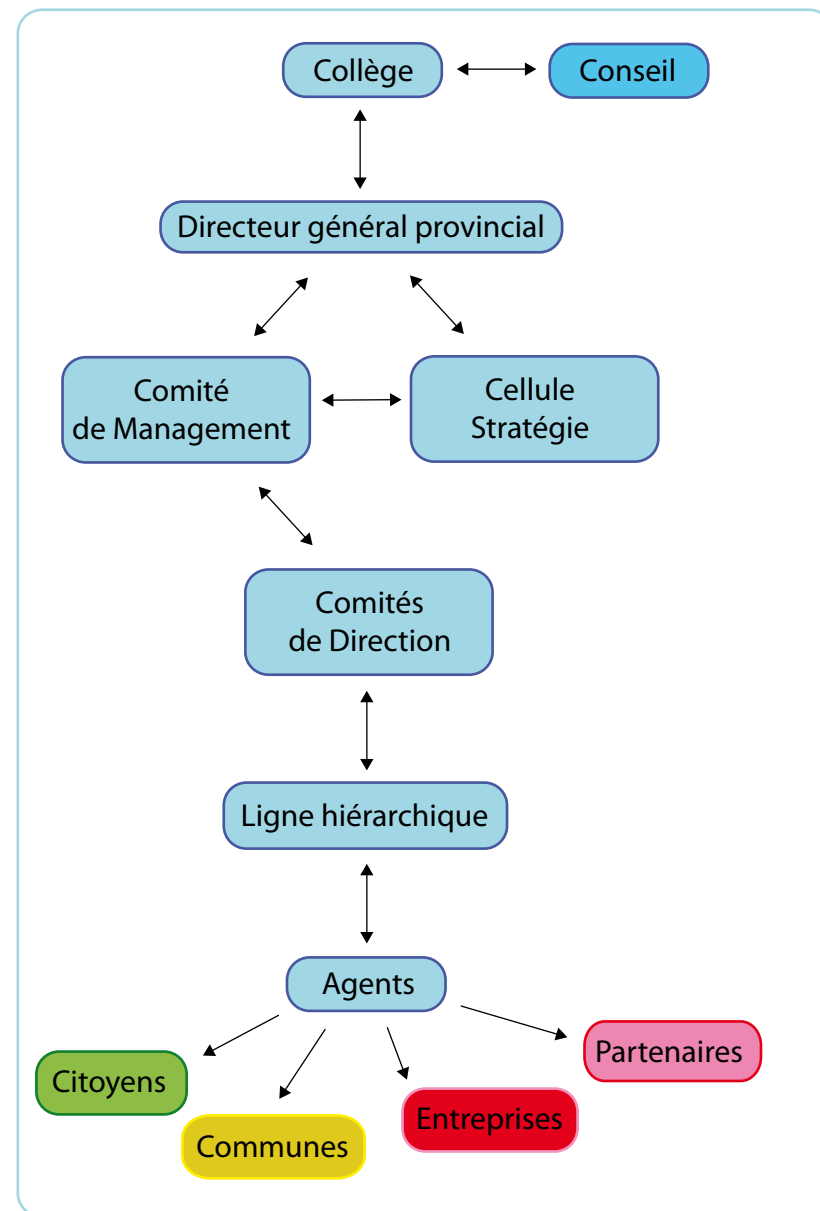
Plans d'actions. Le Comité de Management est également le lieu principal d'échange et de communication entre les différents secteurs et leurs activités.

La Cellule Stratégie, placée sous l'autorité du Directeur général provincial, assure un rôle de pilotage du PSO. Elle veille à la consolidation des différentes fiches, fournit l'appui méthodologique aux institutions et anime le processus d'évaluation.

Les Comités de Direction reproduisent la structure du Comité de Management au niveau des institutions. Ils assurent la mise en œuvre des Plans d'actions et leur suivi au moyen de tableaux de bord.

La ligne hiérarchique est responsable de la diffusion du PSO vers le personnel. Elle assure la communication sur les valeurs et les objectifs, traduit les Plans d'actions en Plans individuels et supervise leur état d'avancement.

Les agents concrétisent les valeurs et les objectifs du PSO dans l'accomplissement de leur fonction. Leurs actions quotidiennes apportent la valeur ajoutée aux bénéficiaires.



Le Plan Stratégique et Opérationnel

Et moi ?..



Le PSO est une déclaration d'intention. C'est aux institutions et aux agents qu'il appartient de le faire vivre au quotidien. Il existe plusieurs manières de se l'approprier. L'une d'entre elles, sans doute la plus simple, consiste à mesurer la portée de nos activités par rapport aux valeurs. C'est là que réside la plus-value de notre travail.



en cultivant la solidarité
et le partage

La notion d'intérêt général

L'idée d'intérêt général est la pierre angulaire de l'action publique : elle fonde sa légitimité et détermine sa finalité. C'est au nom de l'intérêt général que, en tant que fonctionnaires, nous nous devons professionnellement de satisfaire l'intérêt de tous. Et c'est en application de ce principe que l'autorité de tutelle, à savoir la Région wallonne, a le devoir d'annuler tout acte des Provinces qui blesserait l'intérêt général.

L'intérêt général, en pratique

En Hainaut, la notion d'intérêt provincial a encouragé la Province à intervenir pour couvrir des besoins qui n'étaient pas remplis par d'autres pouvoirs. Ce volontarisme s'est manifesté dans de nombreux domaines (santé, enseignement, culture, formation, social,...) où il a permis de tisser de nouvelles solidarités.

A travers la modernisation, il est appelé à se poursuivre en adoptant les contours de la supracommunalité et de l'appui aux pouvoirs locaux. Cette force du collectif est sans doute notre principal atout. Elle invite les services et les agents à agir en tant que membres d'une entité commune, unie et solidaire. Une manière de cultiver le sens de l'intérêt général en agissant de manière coordonnée.

dans le respect de l'humanisme
et du pluralisme

La notion de citoyenneté

Pour les agents de la fonction publique qui sont chargés de mettre en œuvre les décisions prises par le pouvoir élu, la citoyenneté recouvre une obligation. Elle impose à l'administration de traiter les citoyens avec les mêmes égards et le même respect quels que soient leur âge, leur genre, leurs convictions politiques, philosophiques ou religieuses, leur origine ethnique, etc.

La citoyenneté, en pratique

Quel que soit notre secteur d'activités, au bout de la chaîne de nos actes, il y a une finalité identique : le service au public. C'est notre raison d'être et elle passe par une série de bonnes pratiques : accueillir et traiter les demandes dans un délai raisonnable, être à l'écoute des nouveaux besoins, transmettre l'information, veiller à l'épanouissement des usagers ou encore faire preuve d'empathie vis-à-vis du citoyen. Les exemples ne manquent pas.

En interne, c'est la collaboration entre collègues qui prime, afin de permettre à chacun de remplir ses missions dans les meilleures conditions. Comme toute entreprise, la Province de Hainaut a ses propres rouages mais elle n'est pas une mécanique désincarnée : l'Homme est la mesure de son action !

en garantissant l'efficacité des services et leur efficacité par un processus d'amélioration continue.

L'excellence, en théorie

L'excellence repose sur l'idée d'amélioration continue. Elle privilégie le « mieux » par rapport au « plus », la qualité sur la quantité, via une utilisation efficace des ressources par rapport aux objectifs et aux résultats escomptés. Elle fait appel à l'intelligence collective de l'organisation et de chacun de ses membres. En ce sens, elle est avant tout un état d'esprit qui doit animer chacune et chacun d'entre nous.

L'excellence, en pratique

L'excellence se décline généralement à travers le souci de la qualité selon quelques grands principes. L'orientation résultat, c'est-à-dire la capacité à remettre en question les moyens et les objectifs pour mieux satisfaire les attentes du citoyen. Le rôle moteur du leadership qui impulse la dynamique au sein des équipes. L'implication du personnel dans l'analyse et l'amélioration des procédures afin de faire émerger des solutions créatives. La formation continue et le partage des bonnes pratiques pour transformer l'organisation en organisation apprenante, de sorte qu'elle apprenne de ses erreurs. Et enfin, la culture de l'auto-évaluation qui donne vie au processus d'amélioration continue. Les outils de gestion des ressources humaines (mobilité, gestion des compétences, évaluation,...) soutiennent cet objectif.

dans le cadre du développement durable, une gestion objective et transparente veillant à l'utilisation efficiente des moyens.

La gouvernance, en théorie

Un peu partout en Europe, les gouvernements sont confrontés à un véritable paradoxe. D'une part, les citoyens attendent d'eux qu'ils apportent des solutions à leurs problèmes. D'autre part, ces mêmes citoyens ont de moins en moins confiance dans les institutions, la politique et leurs représentants. Les principes de bonne gouvernance visent précisément à rétablir cet élément de confiance qui est le socle fondamental sur lequel repose notre système démocratique.

La gouvernance, en pratique

En adoptant son Plan Stratégique et Opérationnel, la Province affirme sa volonté de se projeter dans l'avenir. Reste maintenant à traduire cette volonté dans les actes et à tous les étages. Au niveau stratégique, cela implique une plus grande transparence et un contrôle renforcé afin d'identifier et réduire les risques. Au niveau opérationnel, le décloisonnement appelle une offre de services plus cohérente, mieux intégrée et donc plus pertinente. Il s'agit d'utiliser judicieusement les moyens en affectant au mieux les deniers publics. La nouvelle gouvernance s'appuie également sur une plus grande implication des acteurs de terrain et donc une responsabilité accrue des agents. Elle ne concerne pas seulement les autorités et les supérieurs hiérarchiques mais l'ensemble des maillons de la chaîne et donc chacun d'entre nous !

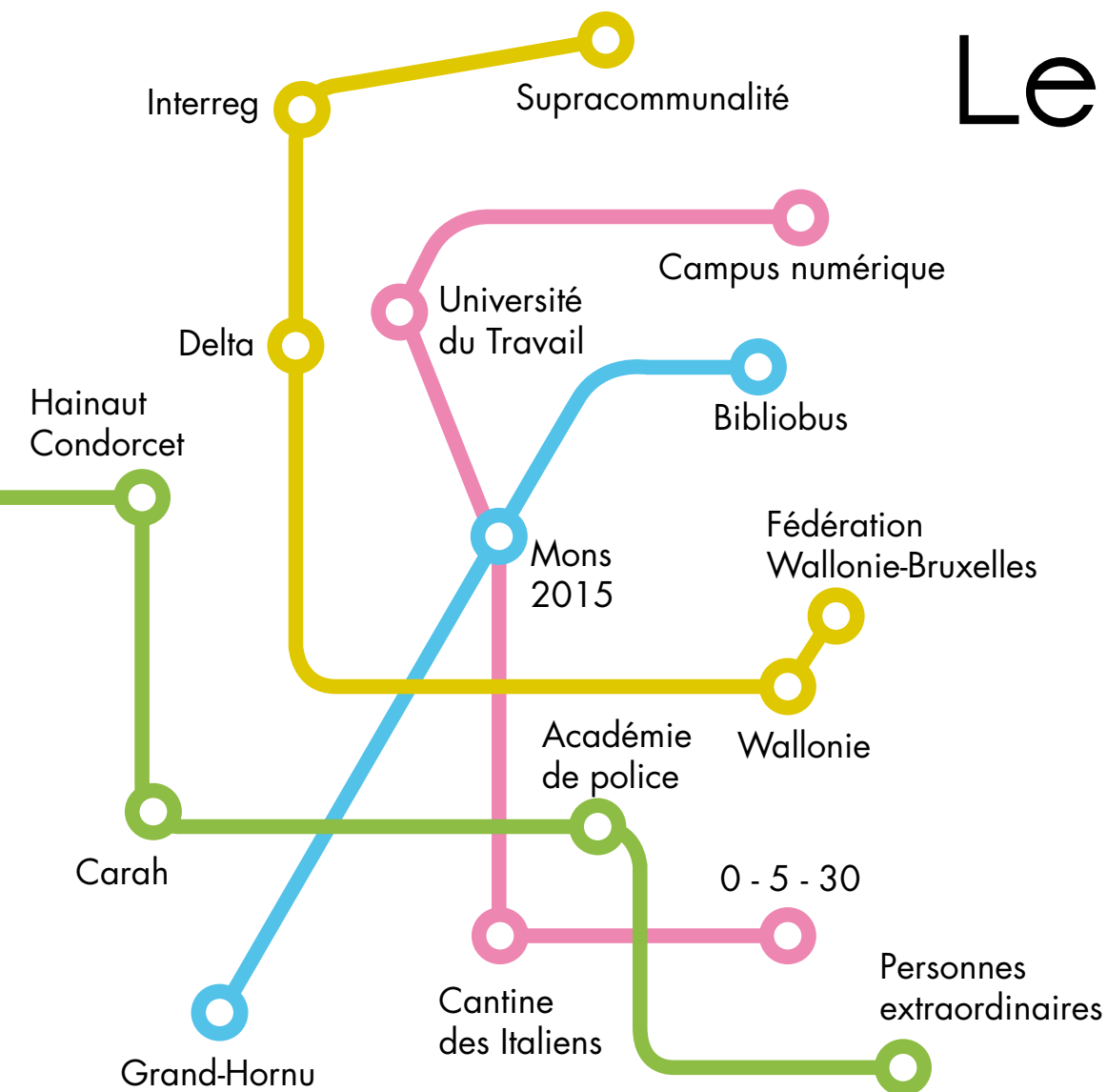
Cette plaquette a été diffusée aux agents provinciaux à l'issue d'un spectacle réalisé par la Fabrique de Théâtre intitulé « Un voyage initiatique ou comment expliquer le PSO dans une capsule spatiotemporelle de Classe C ». Les portraits qui accompagnent chaque tête de chapitre ont été réalisés avec la complicité des interprètes de ce spectacle.

Texte - *Alain Cofino Gomez*
Mise en scène - *Valérie Cordy*
Assistanat à la mise en scène - *Maryse Lechien*
Interprétation - *Alexandra Rice et Sebastian Moradiellos*
Vidéo et graphismes - *Elise Leclercq*
Régie - *Perrine Vanderhaeghen*

Une réalisation de l'équipe de la Fabrique de Théâtre



Le Positionnement



La Wallonie s'est engagée dans une vaste réflexion sur la réforme de ses territoires. L'enjeu est de définir le niveau le plus approprié pour mener à bien différentes actions de service public comme la formation, l'entretien des cours d'eau ou l'analyse des pollutions, pour ne citer que quelques exemples. C'est ce qu'on appelle le principe de subsidiarité. En définissant son positionnement, la Province s'affirme comme un partenaire à part entière de cette réforme. Elle revendique son savoir-faire et entend le faire savoir.

» Supracommunalité, la nouvelle frontière

La supracommunalité est inscrite dans la Déclaration de Politique régionale. Celle-ci stipule que « les Provinces doivent concentrer leur action dans les domaines où une action à l'échelle supracommunale présente une plus-value ». Dans ce cadre, la Province de Hainaut a réalisé une enquête auprès des Communes hainuyères afin d'évaluer la pertinence et le degré de satisfaction des actions qui étaient déjà menées et d'appréhender les besoins nouveaux. Quatre relais territoriaux ont également été désignés, un par sous-région. Leur mission : faciliter le contact entre la Commune et la Province. Les exemples de collaboration ne manquent pas.

- La législation sur les marchés publics vise à garantir une utilisation transparente et rationnelle des deniers publics. Mais elle n'est pas toujours aisée à maîtriser et à mettre en œuvre. Pour aider les Communes, notamment les plus petites, à accomplir les différentes procédures, Hainaut Ingénierie Technique a créé **Hainaut Centrale de Marchés**, un dispositif qui permet aux Communes qui y adhèrent de déléguer à la Centrale une partie du travail tout en conservant leur autonomie de décision.

- Les petites incivilités sont celles qui empoisonnent la vie de tous les jours : nuisances sonores, jets d'immondices, dégradation de mobilier urbain, ... D'autres sont plus spécifiques comme celles liées à la Loi anti-burqa ou à la délinquance environnementale. Depuis peu, les Communes ont la possibilité de poursuivre ces infractions et d'infliger des amendes à leurs auteurs. Encore faut-il

qu'elles en aient les moyens. Pour lutter contre le sentiment d'impunité, la Province de Hainaut a donc mis sur pieds un **Bureau des Amendes administratives** avec, à sa tête, un fonctionnaire sanctionnateur, chargé d'apporter son soutien aux Communes qui le souhaitent en instruisant les dossiers et en proposant les sanctions appropriées.

- Le nouveau Décret sur la Lecture publique entend faire des bibliothèques un endroit de découverte, d'apprentissage, d'expression et de création collective. Ce projet ambitieux nécessite de repenser le métier de bibliothécaire en se tournant vers de nouveaux publics et en développant des animations hors des murs. Pour concrétiser ce changement et dynamiser son offre, la Province de Hainaut s'est associée à la Ville de La Louvière au sein du **Réseau louviérois de Lecture publique**, l'un des premiers du genre reconnu en Communauté française.

- A travers **l'Institut provincial de Formation**, la Province met à la disposition des pouvoirs locaux un outil permettant aux personnels communaux, des Cpas et des services de secours d'acquérir et de développer les compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités. Dans cette optique, l'École d'administration a, par exemple, développé des formations spécifiques en aménagement du territoire, commerce ambulante et gestion de l'agressivité dans les maisons de repos. Elle a également assuré le suivi de la formation des gardiens de la paix communaux. A Jurbise, l'Académie provinciale de Police accueille chaque année près de 8 000 stagiaires. Et à Lens, c'est un Centre d'exercices pratiques des Métiers de la Sécurité qui a vu le jour et propose aux pompiers et ambulanciers des formations pointues parfois uniques en Région wallonne.

» Communication : Le savoir-faire et Le faire-savoir

A travers ses différentes institutions, la Province de Hainaut dispense de nombreux services sur l'ensemble de son territoire : enseignement, expositions, prêts de livres, accueil et emploi des personnes handicapées, conseils aux entreprises, analyse des pollutions diverses, formation des moniteurs de plaines de jeux, aide aux professionnels de la santé, soutien psychologique aux personnels des services de secours,... Ce foisonnement constitue une force à condition de ne pas conduire à la dispersion. La communication, tant en interne qu'en externe, a précisément pour objectif de veiller à la cohésion et à la diffusion de la marque de fabrique « Province de Hainaut ».

- A la faveur de la révision des cadres des Services Transversaux Stratégiques, le Service de Communication interne et le Service des Relations publiques ont fusionné au sein d'un Service de Communication unique.

Parallèlement à cette fusion, un **Plan de Communication** a été approuvé par les autorités. Celui-ci prévoit, entre autres, une série de mécanismes visant à renforcer la cohérence des canaux et des actions de communication et à mieux intégrer les nouveaux médias sociaux dans la stratégie provinciale.

La réforme des Provinces entamée sous la législature 2009-2014 se prolongera au lendemain du prochain scrutin régional. Afin de sensibiliser les différents protagonistes de cette réforme (les citoyens, les mandataires politiques, les partenaires locaux, les agents provinciaux,...), le Hainaut mène des campagnes d'information et de communication. « Les Midis de la Province » sont ainsi l'occasion de passer en revue les différents scénarii envisagés et de positionner la Province dans un rôle d'acteur plutôt que d'observateur du débat.

Bienvenue à Hainaut Seniors !

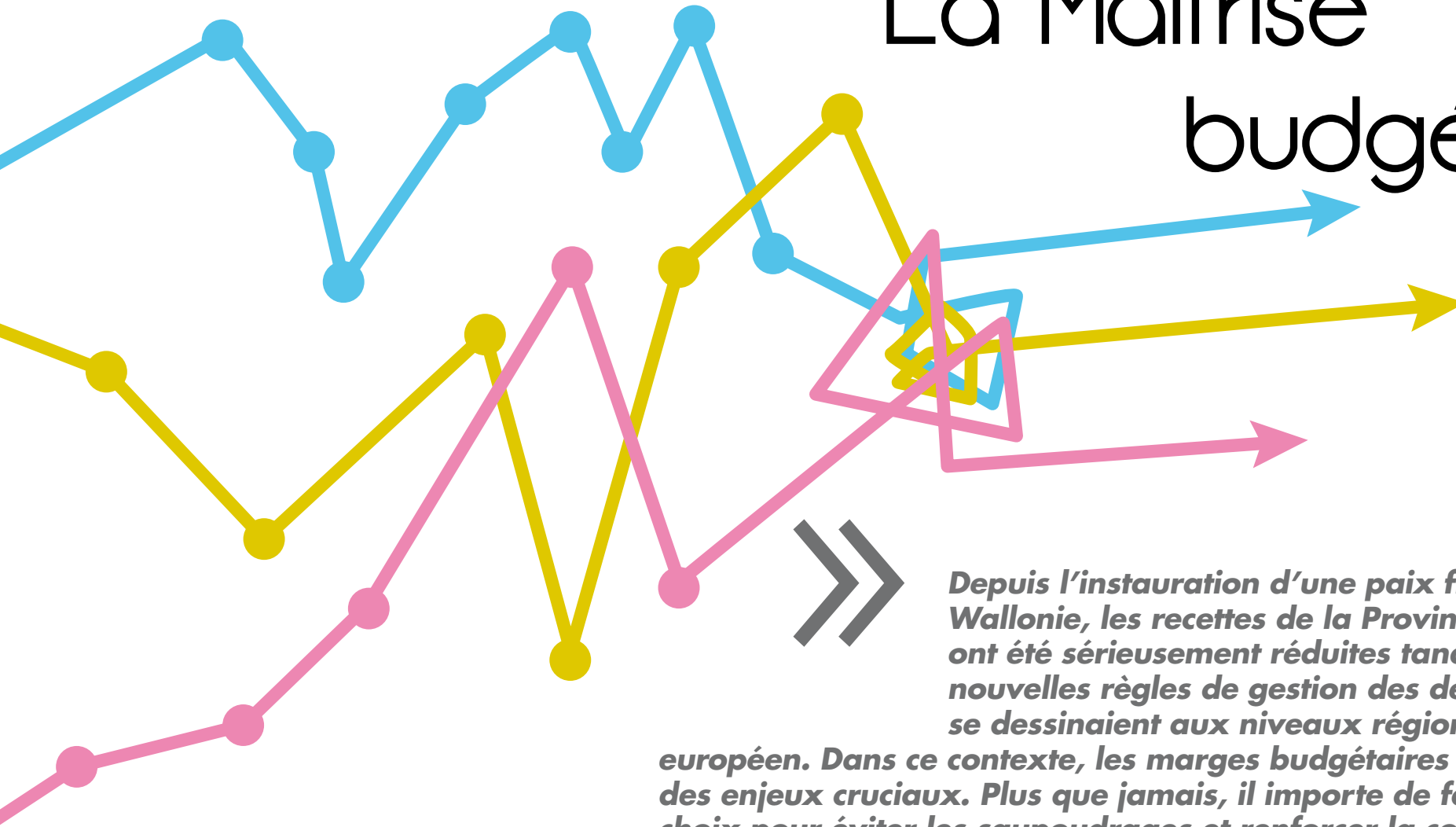
Comme son nom l'indique, la mission de notre service est de développer des activités à destination des personnes âgées via, notamment, les Universités du Temps disponible. L'enjeu est de taille. Une simulation effectuée par Hainaut Développement montre qu'en 2050, un quart des Hainuyers seront âgés de 65 ans et plus. Et notre espérance de vie devrait encore augmenter de 8 ans ! Bonne nouvelle, me direz-vous... Sans doute, mais le plus important n'est pas de vivre longtemps, c'est de vivre longtemps en bonne santé. Et là, nous avons notre rôle à jouer aux Affaires sociales. Pas tout seul, bien sûr. D'autres institutions comme l'Observatoire de la Santé, Province de Hainaut Sports et Jeunesse ou Hainaut Culture Tourisme apportent aussi leur contribution pour permettre à nos aînés de rester bien dans leur corps, bien dans leur tête. Comme je le répète souvent : la complémentarité entre institutions au service de la solidarité entre générations, c'est ça l'avenir !

Ici « Miss Propreté »

On se connaît : c'est moi qui prend soin de vos locaux ! Torchons, raclettes, serviettes... Ca vous dit quelque chose ? Depuis plusieurs années, je suis affectée à l'Ecole d'administration à Mons. Et croyez-moi, on en voit défiler du monde, en journée et parfois même en soirée. Des gens qui viennent se former pour évoluer dans leur carrière ou leur métier, y compris des agents provinciaux. C'est ça, l'excellence et j'y contribue à ma manière. En employant des produits écologiques, par exemple. C'est bon pour la planète. Ou bien en passant un bon coup sur les lavabos avec le reste de l'équipe de nettoyage. Toilettes ou bureaux, c'est quand même plus agréable de travailler dans des locaux qui sentent le propre, non ? Et je ne parle pas de l'hygiène ni de l'image de marque vis-à-vis des visiteurs... Alors, pour les valeurs, je ne demande qu'une chose : respect ! Après tout, on est collègues...

Les axes stratégiques

La Maîtrise budgétaire



Depuis l'instauration d'une paix fiscale en Wallonie, les recettes de la Province de Hainaut ont été sérieusement réduites tandis que de nouvelles règles de gestion des deniers publics se dessinaient aux niveaux régional, fédéral et européen. Dans ce contexte, les marges budgétaires deviennent des enjeux cruciaux. Plus que jamais, il importe de faire des choix pour éviter les saupoudrages et renforcer la cohérence des investissements. La sauvegarde de l'autonomie provinciale et, plus importante, celle de l'emploi, sont à ce prix.

- Après plusieurs exercices déficitaires, le vote du budget 2011 a consacré le **retour à l'équilibre** des finances provinciales. Ce redressement a été rendu possible grâce à une série de mesures importantes : le moratoire sur le recrutement compensé, en partie, par la mise en place d'une politique de mobilité interne, le suivi de l'évolution de la masse salariale, la réduction linéaire des frais de fonctionnement, le plafonnement des investissements immobiliers, la réduction de certains subsides, la tarification de certaines prestations,...

Parallèlement aux mesures purement budgétaires, les autorités provinciales ont mis en place une série de mécanismes visant à consolider l'activité des institutions et à mieux contrôler les dépenses. Des fusions de cadres, des regroupements par pôles d'activités et des réorganisations internes ont été opérées dans le domaine de la Culture et du Tourisme, des Entreprises de travail adapté, de la Communication, des Laboratoires d'analyse ou encore de la Formation. La rationalisation du patrimoine immobilier par aliénation ou réaffectation est en cours. Une Cellule Utilisation rationnelle de l'Énergie, un Comité Téléphonie et un Service d'assurances unique ont été créés pour répondre aux besoins de manière plus efficace et plus économe en centralisant les demandes.

TEMOIGNAGES

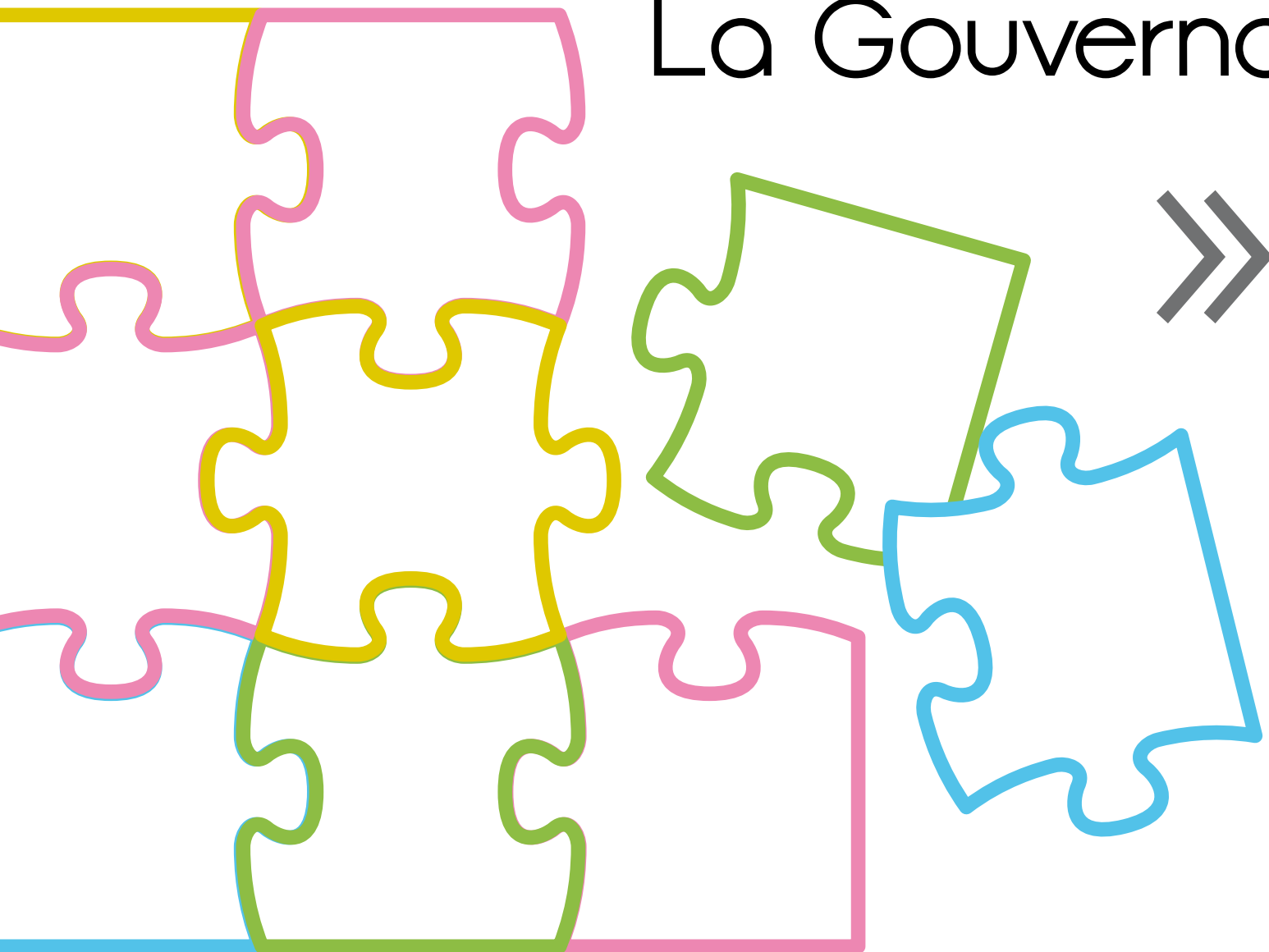
Bonjour, je m'appelle Carine. Je travaille au Carah à Ath.

Pas comme chercheuse ou laborantine. Non, mon job à moi est de gérer les conventions liées aux programmes externes comme Interreg et First. Entre les rapports d'activités, les marchés publics, le suivi comptable des subsides, je n'ai pas vraiment le loisir de m'ennuyer. Et je dois souvent courir pour obtenir les justificatifs en temps utile. Que voulez-vous, les chercheurs ont la tête ailleurs... Il n'empêche, les subsides européens ou régionaux sont bienvenus pour leur permettre de cultiver leur savoir-faire et d'épanouir leurs connaissances afin de les transmettre ensuite aux étudiants. Chez nous, on a des projets qui portent sur l'éclairage artificiel des plantes, d'autres sur l'agriculture biologique, d'autres encore sur la valorisation du patrimoine naturel des terrils... On travaille parfois aussi pour les entreprises. Certains parlent de bonne gouvernance... Moi, je dis que nous sommes simplement au service de notre environnement. Bref, du développement durable !

Mon nom c'est Tony. Je suis moniteur à Province de Hainaut Sports et Jeunesse.

J'ai fait mes études à la Haute Ecole provinciale à Morlanwelz et, en tant qu'étudiant, j'ai eu plusieurs fois l'occasion d'accompagner les séjours de vacances organisés par le SPJ à Val Ubaye et au Château de Collonges. C'est dans ce cadre-là que j'ai fait ma première rencontre avec les personnes handicapées. Des jeunes, essentiellement, qui participaient au stage. Au début, on n'est pas très à l'aise, on se sent un peu maladroit. Mais rapidement, la crainte disparaît. Bien sûr, le handicap reste mais ce qu'on voit, c'est la personne, l'être humain avec ses qualités et aussi ses défauts comme tout le monde. J'ai appris que, dans le cadre de Sport pour Tous, nous allions travailler davantage avec les personnes extraordinaires pour leur faciliter l'accès à la pratique du sport. C'est une bonne chose. Il faut savoir se remettre en question. Faut que ça bouge ! J'ai d'ailleurs quelques idées...

La Gouvernance



La Province de Hainaut n'est pas la somme des ses différentes institutions. Elle forme un tout dont la plus-value est d'autant plus élevée que les synergies se multiplient. La gouvernance vise précisément à améliorer le fonctionnement interne et à le rendre plus cohérent, plus performant. Elle établit également de nouveaux rapports entre l'autorité politique et l'administration. En externe, la gouvernance inscrit la Province dans son environnement en affirmant sa responsabilité sociale dans une optique de développement durable.

» Une culture de contrôle et de gestion des risques

- Les crises successives qui ont secoué le monde de la finance et celui de l'entreprise depuis le début du siècle ont montré la nécessité de renforcer, encore et toujours, les exigences de contrôle interne et externe. Issue de la sphère privée, cette ligne de conduite s'est rapidement étendue à la sphère publique qui, avec ses spécificités, a également l'obligation de rendre compte de son action. Plusieurs organismes y veillent : la Cour des Comptes, le Pouvoir de tutelle, les Assemblées élues, les médias... Et en général, ils se montrent peu complaisants à l'égard de l'Institution provin-

ciale. Pour éviter toute sanction, mieux vaut recourir à un filtre préalable sous la forme du contrôle interne.

Depuis 2010, la Province de Hainaut s'est dotée d'un service d'Audit interne provincial (Aip), indépendant des autorités. Une première du genre en Wallonie. Dans le cadre de sa fonction d'audit, il a pour mission de fournir aux autorités une assurance raisonnable (le risque zéro n'existe pas) que les objectifs fixés pourront être atteints. **La cartographie des risques majeurs** est

l'un des moyens pour y parvenir. A travers cette démarche, l'Aip s'efforce d'initier les institutions provinciales à la culture du risque. Il s'agit, non pas de prendre des risques, mais bien d'identifier les écueils qui pourraient entraver la bonne marche du navire « Province » afin de prendre les mesures appropriées en fonction de la gravité du problème, de sa nature (financière, juridique, humaine,...) et de la probabilité qu'il survienne.

» La séparation du politique et de l'administration

- Dans le cadre de la nouvelle gouvernance, le Parlement wallon a apporté une série de modifications au Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation visant notamment à réformer le statut des grades légaux dans les pouvoirs locaux. A la Province, cette réforme porte sur les fonctions de Greffier et de Receveur, désormais appelés « Directeur général provincial » et « Directeur financier provincial ».

Mais le changement n'est pas que sémantique. La principale innovation du Décret est

de prévoir un mécanisme de contrat d'objectifs liant l'administration à l'autorité politique. En début de législature, le Directeur général provincial reçoit de la part du Collège une lettre de mission fixant, entre autres, ses missions, les objectifs à atteindre ainsi que les moyens budgétaires et financiers qui lui sont attribués. En fonction de cette lettre de mission, il négocie ensuite le contrat d'objectifs avec les autorités et décline ceux-ci en initiatives et projets concrets dont il sera le garant de la réalisation et ce, dans une **logique de culture du résultat**.

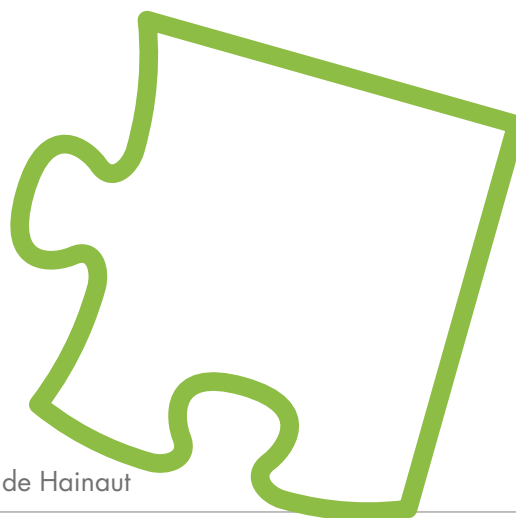
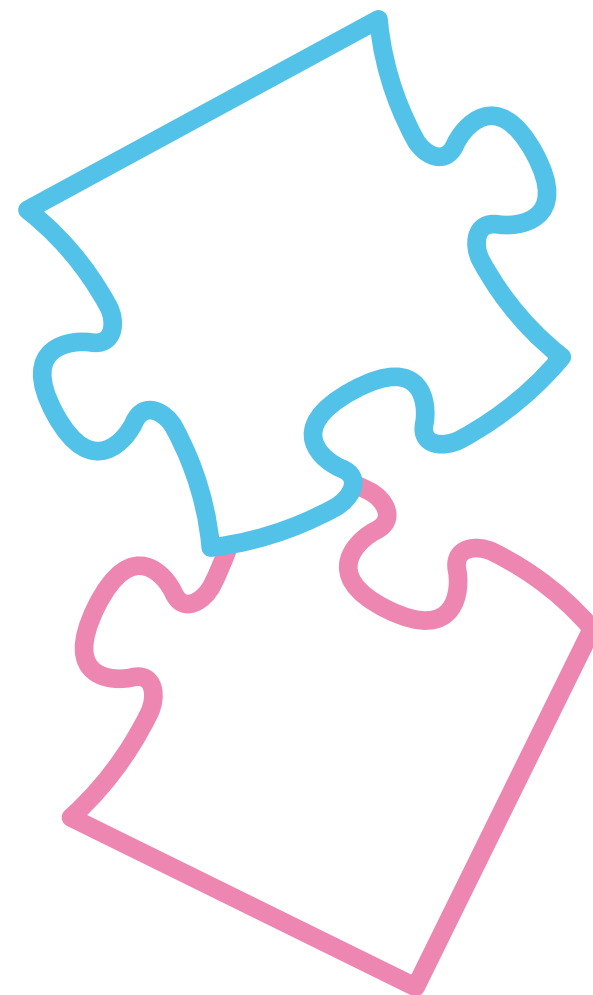
Dans sa gestion quotidienne, le DGP sera assisté par un Comité de Direction (chez nous, le Comité de Management) réunissant les principaux responsables de département ainsi que le Directeur financier. Le rôle de ce dernier est désormais assimilé à celui d'un Inspecteur des finances à la Région. Il est chargé d'émettre un avis sur la légalité et l'opportunité des mesures ayant une incidence financière.

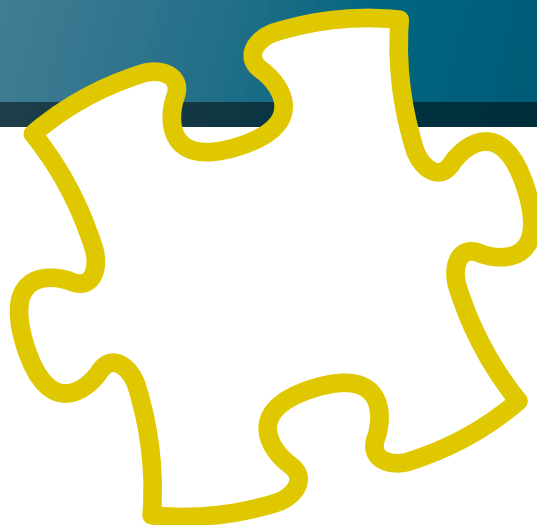
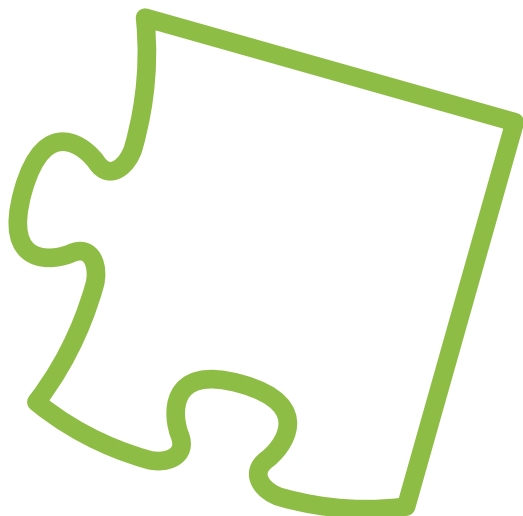
» Le développement durable

- Le concept de développement durable s'est répandu à la faveur du Sommet de la Terre organisé à Rio de Janeiro en 1992. Au départ d'une conception purement environnementale, il a intégré d'autres préoccupations pour finalement évoquer l'idée d'une cohésion harmonieuse entre les trois piliers du développement : le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement. Depuis lors, le développement durable a inspiré de nombreuses initiatives : du Protocole de Kyoto au Plan Marshall 2.vert en passant par l'Agenda 21 (et sa version scolaire) qui décline les principaux objectifs du Sommet de Rio au niveau des collectivités territoriales (et de l'enseignement).

- Aux antipodes de la mondialisation, **les circuits courts** ont la « pêche » sur le marché alimentaire. Authenticité, saveur, traçabilité... Les arguments ne manquent pas pour inciter la ménagère à remplir son panier avec des produits locaux. Mais, paradoxalement, la plupart des consommateurs privilégient encore les grandes enseignes pour faire leurs achats. Fort de ce raisonnement, Hainaut Développement a initié un rapprochement entre une vingtaine de producteurs hainuyers et le groupe « Carrefour ». Désormais, leurs produits sont disponibles dans l'hypermarché des Grands Prés à Mons. Une alliance équitable entre la petite production et la grande distribution !

- Parallèlement, une vaste réflexion a été menée en interne visant à réaliser une série d'économies sur la facture énergétique. Elle a débouché sur des initiatives spectaculaires comme la construction, à Mons, d'un nouveau bâtiment basse énergie faisant appel à la géothermie, pour accueillir nos collègues de l'Inspection générale des Finances. Plus discrète mais tout aussi performante, la cellule **Utilisation Rationnelle de l'Energie** poursuit son travail de fonds sur le monitoring de la consommation des institutions les plus énergétivores. Enfin, à un échelon plus modeste, la Direction générale des systèmes d'Information mène une campagne de rationalisation du parc de photocopieuses et autres imprimantes. Les premiers résultats ont permis d'engranger une réduction des coûts de moitié, à satisfaction égale des utilisateurs. Il n'y a pas de petites économies !





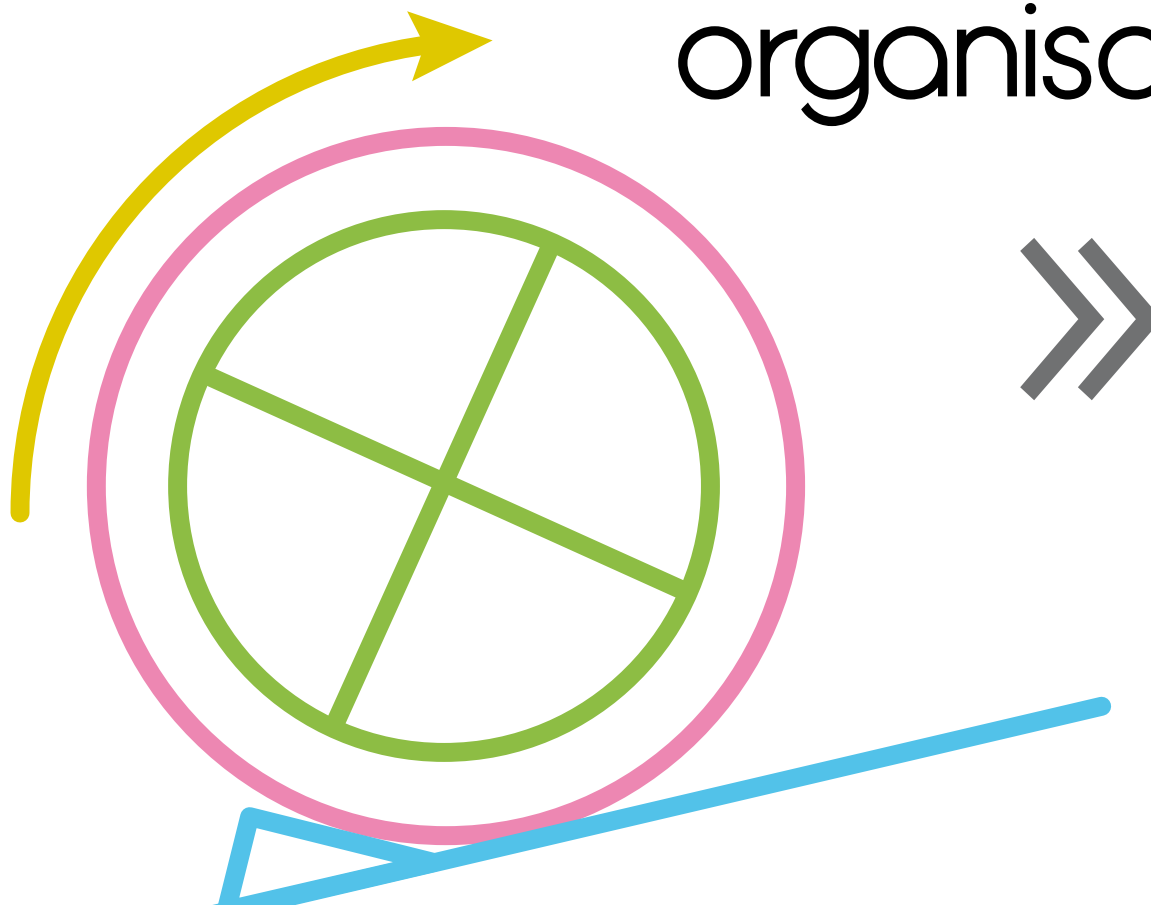
Xavier, responsable de service à Hainaut Culture Tourisme

La citoyenneté, l'humanisme, ce sont des idées qui me parlent. A travers les expositions, les pièces de théâtre, les bibliothèques et même la mise en valeur du patrimoine, notre boulot à nous consiste justement à éveiller l'esprit critique des gens. En interne, c'est un peu différent. En tant que supérieur hiérarchique, j'ai pour mission de superviser et de motiver mon équipe pour faire aboutir les projets. Comment concilier les deux ? Pour ma part, j'ai choisi de laisser la place à l'expression et à la créativité, dans une certaine limite bien sûr. Après tout, il faut rester cohérent. Alors, le Plan stratégique, les valeurs, plutôt que de les admirer, on a décidé de se les approprier. On s'est réuni autour d'une table, on en a discuté et réfléchi à la manière dont on pouvait les mettre en œuvre. On a aussi passé en revue nos objectifs et les résultats que nous nous fixions. Le débat n'est pas terminé mais je pense qu'on a déjà fait un pas. Le PSO, ça nous rapproche !

Les élèves m'appellent Madame

Je suis professeur dans l'enseignement qualifiant, j'ai bientôt 50 ans et j'aime mon métier malgré ses difficultés. Je pense qu'il est de notre responsabilité d'aider nos jeunes à se projeter dans l'avenir et à devenir acteur de leur destin. Puisqu'il est question de valeurs, je vous renverrai au projet pédagogique provincial qui parle de démocratie, de tolérance, de solidarité, de citoyenneté, d'émancipation sociale, de confiance en soi... Ce sont nos balises à nous. Tout comme le PSO, nous avons aussi notre stratégie pour y arriver. Elle s'appelle l'approche orientante. Vous en avez sans doute entendu parler. L'idée est d'amener l'élève à s'impliquer dans son apprentissage, à susciter en lui des vocations, bref à faire en sorte qu'il choisisse lui-même son orientation plutôt que de la subir. Cela nécessite de travailler avec tous les parties concernées (école, entreprises, parents, cpms, conseillers pédagogiques,...) pour favoriser sa réussite. C'est motivant et cela laisse pas mal de place à l'imagination.

L'Apprentissage organisationnel



Dans un environnement en pleine mutation sous l'impact accéléré du progrès technologique, de la globalisation économique, de la confrontation des modes de pensées et autres évolutions climatiques, intégrer le changement est devenu un défi majeur pour nos sociétés. A son échelle, la Province doit elle aussi s'adapter aux modifications et anticiper les menaces qui la guettent afin d'en faire un avantage institutionnel pour continuer à défendre ses valeurs.

- Le premier volet de l'axe « Apprentissage organisationnel » concerne les ressources humaines qui constituent la principale richesse de la Province. Il s'agit de valoriser cette richesse à travers la formation, le management, la gestion des compétences ou encore la diminution de l'absentéisme dans une optique de bien-être au travail mais aussi d'efficacité.

Pour bien fonctionner, notre Administration doit être capable de décrire ce qu'elle fait ainsi que les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs escomptés. C'est dans ce contexte que le projet de **gestion des compétences** a vu le jour. L'objectif est simple : identifier les connaissances, aptitudes et attitudes requises pour réaliser efficacement une tâche. Celles-ci sont regroupées au sein d'un référentiel (une sorte de dictionnaire) qui comporte trois familles de compétences : celles communes à l'ensemble des agents (connaître le fonctionnement de

l'Institution provinciale, par exemple), des compétences en lien avec 38 domaines d'activités, comme la gestion des espaces verts ou la restauration de collectivité, et des compétences liées à la gestion d'équipe.

Conçu au sein de l'Inspection générale des Ressources humaines, cet outil peut aider les agents provinciaux à plusieurs niveaux. Dans le cadre de la gestion prévisionnelle stratégique, il est ainsi demandé aux responsables d'établir un profil de compétences pour toute demande de mobilité ou de recrutement. D'autres liens peuvent également être établis avec la formation, l'évaluation, les normes qualité, le kit de transfert des connaissances, ... Preuve évidente que la Province de Hainaut entrevoit la gestion de ses ressources humaines selon une approche intégrée.

- **L'autre volet porte sur la qualité.**

Il consiste à diffuser les savoir-faire et les expé-

riences afin de renforcer la satisfaction du service rendu avec, à terme, l'octroi d'une reconnaissance externe attestant de cette démarche qualité.

Plusieurs de nos institutions bénéficient déjà du label ISO : Hainaut Développement, la Haute Ecole provinciale Hainaut Condorcet, l'Audit interne provincial, Hainaut Vigilance Sanitaire, ... Le modèle n'est pas unique. D'autres se sont lancées dans une démarche similaire en choisissant d'autres voies, parfois plus informelles. L'exemple de l'e-Campus qui, à travers sa cellule formation, vise à diffuser les nouvelles technologies de l'éducation dans l'enseignement, en est l'illustration. Tout comme l'approche orientante ou les centres de technologie avancée apportent un nouvel élan à notre enseignement qualifiant. Car avant d'être une méthode, la qualité est avant tout un état d'esprit !

Cette plaquette destinée au personnel est une publication du Service de Communication de la Province de Hainaut en collaboration avec la Cellule Stratégie.

Elle est téléchargeable sur :
le portail intranet www.intranet.hai
le portail internet www.hainaut.be, sous l'onglet « Publications »

Editeur responsable : Patrick Mélis, Directeur général provincial.

Service de Communication

Site de Mons - Direction
Delta Hainaut
Avenue de Gaulle, 102
7000 Mons
Tél. : 065/382 204

Site de Charleroi
Université du Travail,
Boulevard Roullier, 1
6000 Charleroi
Tél. : 071/531 223

communication.province@hainaut.be

Octobre 2013

