ISSeP

Institut scientifique de service public

Contrat d'Administration

2016-2020

Wallonie

1. Introduction 6
Partie I – Dispositions générales 6
Article 1 – Définitions 6
Article 2 – Objet du Contrat 8
Article 3 – Durée du contrat et entrée en vigueur 9
Article 4 – Évaluation du contrat et des mandataires 9
Évaluation du mandataire 9
Évaluation de la réalisation du contrat 9
Partie II – Socle commun aux objectifs stratégiques transversaux & sectoriels 11
Article 5 – Missions, vision et valeurs 11
Missions 11
Chaîne des valeurs 11
Vision 12
Article 6 – Structure de l'ISSeP 13
Cadre juridique 13
Organisation 13
Ressources humaines 14
Ambition 16
Article 7 – Analyse contextuelle, PESTEL, parties prenantes, SWOT 17
PESTEL (cf. annexe 1) 17
Analyse Swot (cf. annexe 2) 19
Article 8 – Les principes d'actions 25
L'ISSeP, référence wallonne 25
L'orientation client de l'ISSeP 30
Article 9 – Simplification administrative 32
État des lieux 32
Ambitions 32
Article 10 – Intégration des plans du Gouvernement wallon 33
DPR 2014 – 2019 33
Plan Marshall 2020 34
Lettre de mission de la Directrice générale 34
Article 11 – Développement Durable 35
État des lieux 35

Ambitions 35
« UREBA Exceptionnel 2013 » 36
A) « UREBA Exceptionnel 2013 » pour les bâtiments de l'ISSeP 36
Article 12 – Promotion du bien-être et de la culture d'entreprise 38
Bien-être au travail 38
État des lieux 38
Ambitions 39
La culture d'entreprise 40
État des lieux 40
Ambitions 40
Article 13 – Le contrôle interne 40
État des lieux 40
Ambitions 41
2. Orientation transversale et collaborations 42
Partie III – Objectifs stratégiques transversaux de l'ISSeP 42
Article 14 – Objectifs transversaux 42
Partie IV – Modalités de collaboration 50
Article 15 – Collaborations entre les Directions de l'ISSeP 50
Partage des objectifs liés au contrat 50
Échanges d'informations 50
Partage & pilotage des leviers de gestion 51
Mesure de la performance 51
Coordination sur le contrat d'administration 51
Pilotage budgétaire 52
Affectation des ressources 52
Article 16 – Collaborations transversales externes 53
3. Orientations métiers 56
Partie V – Objectifs stratégiques métiers 56
Article 17 – objectifs stratégiques métiers 56
Objectifs « Air » 57
Objectifs « Eau » 60
Objectifs « Sols & Sous-sols » 63
Objectifs « Sédiments » 65
Objectifs « Déchets » 68
Objectifs « Risques technologiques & Accidentels » 70

Objectifs « Risques chroniques et sanitaires » 73
Objectifs « Laboratoires » 78
Objectifs « Services généraux » 80
Objectifs « Recherche » 83
Participation à des d'appels à projets de recherche et des recherches au niveau européen 85
4. Engagements et suivi 86
Partie VI – Droits et devoirs des parties 86
Article 18 – Plan de communication interne 86
Principes généraux 86
Communication générale 86
Communication ciblée 87
Article 19 – Engagements des Parties 88
Engagements mutuels des Parties 88
Engagements de l'Institut scientifique de service public envers le Gouvernement wallon 88
Engagements du Gouvernement wallon envers l'Institut scientifique de service public 89
Engagements réciproques de l'Institut scientifique de service public vis-à-vis du SPW et des autres Organismes d'intérêt public 89
Article 20 – Suivi, rapports et évaluation 90
Suivi – Rapports annuels 90
Évaluation du contrat d'administration - Rapport final 90
Article 21 – Modifications du contrat 90
Article 22 - Réinvestissement des gains d'efficience 91

Liste des annexes

Annexe 1 : Analyse PESTEL ……

Annexe 2 : Analyse SWOT ……

Annexe 3 : Inventaire des actions de remédiations bien-être entamées ces dernières années .....

Annexe 4 : Fiches descriptives des objectifs stratégiques transversaux……..……

Annexe 5 : Fiches descriptives des objectifs stratégiques métiers

Fiche-type ……
Objectifs « Air » ……..
Objectifs « Eau » ……
Objectifs « Sol et Sous-sol » ……....
Objectifs « Sédiments » ……..
Objectifs « Déchets » ……..
Objectifs « Risques technologiques et accidentels » ……..
Objectifs « Risques chroniques et sanitaires » ……..……..
Objectifs « Laboratoires » ……..
Objectifs « Services généraux ……
Objectifs « Recherche » ……..

Annexe 6 : ISSeP, le SPW et les OIP – Tableau des synergies ……

Annexe 7: Glossaire des abréviations ……

Annexe 8 : Note explicative du tableau de synthèse du Contrat d'administration ISSeP…….

Annexe 9 : Objectifs stratégiques et opérationnels transversaux, objectifs stratégiques et opérationnels métiers, projets…….

Annexe 10 : Fiches projets..……

Annexe 11 : Indicateurs ……..

1. Introduction

Considérant les articles 346 et suivants du Code de la Fonction publique wallonne ;

Considérant le vade-mecum relatif à l'élaboration du contrat d'administration adopté par le Gouvernement wallon du 7 mai 2015 ;

Il est convenu ce qui suit :

Entre, d'une part, le Gouvernement de la Région wallonne, ci-après dénommé « le Gouvernement wallon », représenté par le Ministre ayant l'environnement dans ses attributions, Monsieur Carlo Di Antonio ;

et

d'autre part, l'Institut scientifique de service public, ci-après dénommé « l'ISSeP », organisme d'intérêt public, représenté par sa Directrice générale, Madame Bénédicte Heindrichs, mandataire.

Ci-après dénommées ensemble « les Parties ».

Partie I – Dispositions générales

Article 1 – Définitions

Dans le présent contrat d'administration, on entend par :

1. « Contrat d'administration » : ci-après dénommé « le Contrat », il s'agit du contrat conclu en application des articles 346 et suivants du Code, dans lequel figurent les accords conclus entre le Gouvernement wallon et l'Institut scientifique de service public exprimés en objectifs stratégiques en vue de réaliser les missions de l'Institut et les éléments contenus dans la Déclaration de Politique régionale ainsi que les grandes orientations définies par le Gouvernement wallon.

2. « Chaîne de valeurs » : l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel. Ces étapes correspondent aux services de l'entreprise ou de manière arbitraire aux activités complexes imbriquées qui constituent l'organisation.

3. « Vision » : représentation globale de ce que souhaite devenir une collectivité, organisation ou institution, au terme d'un horizon de planification qui a été préalablement retenu et en tenant compte des impératifs politiques définis dans la déclaration de politique.

4. « PESTEL » : analyse permettant à une organisation d'évaluer son environnement à partir de six domaines (politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et législatif) susceptibles d'avoir des impacts sur ses activités et ses performances et donc le contrat d'administration.

5. « Parties prenantes » : un acteur, individuel ou collectif, activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution.

6. « SWOT » : analyse combinant l'étude des forces et des faiblesses d'une entité avec l'étude des opportunités et des menaces de son environnement. Elle utilise comme support une matrice découpée en quatre fenêtres selon deux axes : interne/externe et positif/négatif.

7. « Objectifs stratégiques » : principales ambitions que l'Institut scientifique de service public s'engage à atteindre via un ensemble coordonné de projets/action et objectifs opérationnels.

8. « Objectifs opérationnels » : objectifs concrets mis en œuvre pour atteindre un objectif stratégique. Ils sont mesurables.

9. « Projet stratégique » : projet structurant visant à générer un changement majeur en améliorant une situation de manière durable et mesurable pour répondre à un enjeu global pour l'Institut.

10. « Plan de personnel » : instrument permettant au Cordi et à la Directrice générale de planifier, pour l'année n+1 et n+2 (étant entendu que l'année en cours correspond à « n »), les besoins de personnel de ses services, hors services continus, aux rangs de recrutement et de promotion visés aux articles 49, §2 et 56, §2 du Code de la Fonction publique wallonne.

11. « Plan de ressources » : l'évaluation pour chaque objectif opérationnel le niveau qui peut être atteint sur base des moyens humains actuels connus.

12. « Cordi » : organe de gestion interne rassemblant les responsables de direction. Il est responsable de l'exécution du contrat d'administration.

13. « Indicateur de résultat » : indicateur portant sur les objectifs stratégiques et se rapportant aux objectifs finaux et aux orientations stratégiques du contrat.

14. « Indicateur de réalisation » : indicateur portant sur les objectifs opérationnels liés au changement et servant à identifier le produit immédiat d'une action ou d'une série d'actions.

15. « Indicateur de performance » : indicateur portant sur les objectifs opérationnels liés à la performance des processus et/ou projets.

16. « Contributeur » : partenaire d'un objectif opérationnel vis-à-vis d'un propriétaire dont la mission est de se rendre disponible pour toute coordination et d'affecter ses ressources à l'atteinte de l'objectif ; il est solidaire du propriétaire en ce qui concerne sa contribution

17. « Propriétaire » : responsable d'un objectif en termes de performance, de résultats, de moyens, de gestion de planning et de reporting et responsable de la coordination des contributeurs.

18. « Responsabilité individuelle » : responsabilité de chaque entité de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis dans le contrat d'administration.

19. « Responsabilité collective » : responsabilité de l'ensemble des entités de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs définis dans le contrat d'administration ou coresponsabilité de tous les membres du Cordi sur les objectifs stratégiques transversaux.

20. « Fiche-projet » : outil de planification opérationnelle déclinant chaque objectif opérationnel du contrat d'administration en niveau de projet pour définir les engagements liés à cet objectif.

21. « Vade-mecum » : document visé par l'article 346 §2 du Code de la Fonction publique wallonne et adopté par le Gouvernement wallon qui définit les règles de fonctionnement pour la rédaction du contrat d'administration.

22. « Protocole de collaboration » : document qui définit les modes de collaborations entre l'ISSeP et ses partenaires.

Article 2 – Objet du Contrat

Le contrat d'administration inclut une planification stratégique à cinq ans et aborde tant les aspects transversaux que les aspects sectoriels de la gestion de l'Institut scientifique de service public.

La partie transversale contient les éléments suivants :

- l'organisation actuelle et projetée de l'Institut scientifique de service public ;
- la vision collective développée par les membres du Cordi ;
- les valeurs définies pour l'ISSeP dans son ensemble ;
- les objectifs stratégiques transversaux portant à la fois sur le fonctionnement interne de l'ISSeP et sur l'exécution de ses missions ;
- les objectifs opérationnels transversaux portant à la fois sur le fonctionnement interne de l'ISSeP et sur l'exécution de ses missions ;
- les indicateurs de réalisation, de suivi et/ou de performance permettant de mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels transversaux et les objectifs opérationnels métiers liés à la fois au changement et à la performance des processus transversaux clés de l'ISSeP.

Les parties spécifiques visent les différents métiers et contiennent pour chacune d'elles les éléments suivants :

- la description succincte de la mission, l'état des lieux et la liste des enjeux par thématiques ;
- les objectifs stratégiques et opérationnels par métier ;
- les indicateurs de réalisation, de suivi et/ou de performance permettant de mesurer l'atteinte des objectifs opérationnels définis pour le métier ; ils sont liés à la fois au changement et à la performance des processus transversaux clés de l'entité concernée.

Article 3 – Durée du contrat et entrée en vigueur

Le contrat d'administration produit ses effets dès son adoption par le Gouvernement wallon suite à la négociation interne entre le Gouvernement wallon et la Directrice générale de l'Institut scientifique de service public.

Le contrat d'administration prend fin par la conclusion d'un nouveau contrat d'administration adopté par le Gouvernement wallon au plus tard dans les douze mois de la désignation des mandataires désignés par le Gouvernement wallon issu des élections régionales de 2019.

Article 4 – Évaluation du contrat et des mandataires

Évaluation du mandataire

Conformément aux articles 356 et suivants du Code de la Fonction publique wallonne, le Gouvernement wallon évalue le mandataire deux ans après sa désignation et dans le courant de la dernière année de législature.

Ainsi, une évaluation intermédiaire est opérée au mois de mars 2017 sur la base du rapport de suivi élaboré pour la période écoulée depuis la signature du contrat.

L'évaluation finale des mandataires est fixée au mois de mars 2019 sur la base du rapport final d'évaluation du contrat d'administration.

L'évaluation du mandataire porte sur le niveau de réalisation des missions de gestion, des objectifs stratégiques et opérationnels fixés dans le contrat d'administration et des prestations concrètes qui en découlent.

L'évaluation fait l'objet d'une mention favorable, réservée ou défavorable.

L'évaluation se base sur les rapports de suivi du contrat d'administration.

Évaluation de la réalisation du contrat

Au plus tard quatre mois avant la fin de la législature, le Cordi, représenté par la Directrice générale, soumet au Gouvernement wallon son évaluation de la réalisation du contrat.

La méthodologie, qui comprendra un canevas de rapport d'évaluation du contrat ainsi que les questions d'évaluation, sera proposée au Gouvernement wallon par le Cordi dans le cadre du dernier rapport de suivi. Celle-ci visera une évaluation qualitative et quantitative de l'atteinte des objectifs fixés.

Chaque membre du Cordi est responsable de l'objectif opérationnel dont il est propriétaire ou contributeur et co- responsable des objectifs transversaux, sans préjudice de la responsabilité du mandataire.

Cela implique une responsabilité en ce qui concerne:

- le taux de réalisation du contrat d'administration,
- la gestion des priorités,
- l'affectation des ressources,
- le suivi,
- la préparation des rapports de suivi et d'évaluation,
- la cohérence des actions en transversal avec les collègues ou partenaires,
- la communication vers les services.

L'atteinte des objectifs sera mesurée par le biais des indicateurs proposés dans le tableau des objectifs. Un espace sera réservé à une information plus qualitative le cas échéant.

Le Cordi joint à ce rapport ses recommandations pour l'établissement du prochain contrat d'administration en abordant les enjeux futurs de l'ISSeP.

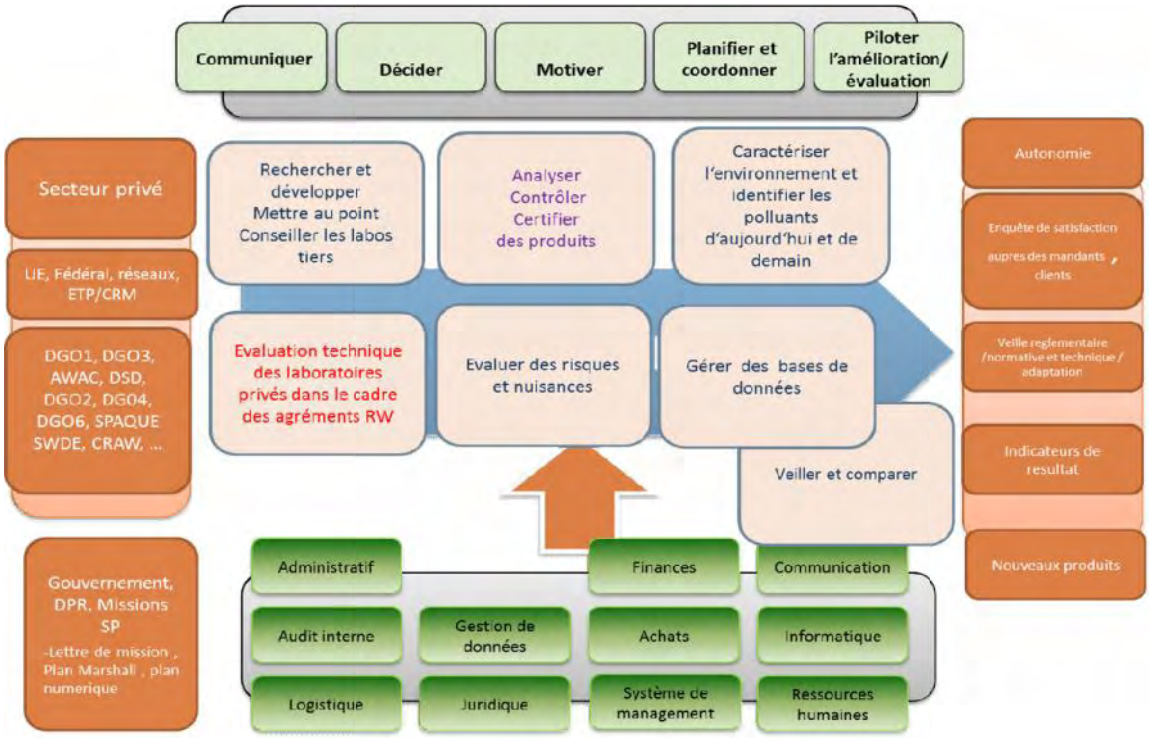
Partie II – Socle commun aux objectifs stratégiques transversaux & sectoriels

Article 5 – Missions, vision et valeurs

Missions

L'Institut est la sentinelle environnementale du Gouvernement wallon. Sa mission est définie de manière décrétale[1] et dans le cadre de la Déclaration de politique régionale. Son rôle est de caractériser l'environnement en identifiant notamment les polluants d'aujourd'hui et de demain. Il fournit des données de qualité à ses partenaires publics et privés. Au-delà de la production de données fiables, il synthétise les évolutions de celles-ci dans une perspective de gestion des risques.. Fort d'une spécificité unique en Wallonie : être capable d'analyser à la fois, l'eau, l'air et la terre, il a l'ambition d'être en mesure, à l'horizon 2020, de définir des scénarii prédictifs de l'environnement wallon et d'en mesurer les risques. L'institut s'appuie sur une équipe d'experts pluridisciplinaire reconnus internationalement et 3 laboratoires. Pour rester à la pointe, l'Institut investit dans la recherche de nouveaux paramètres et les mises au point analytique et méthodologique. Accrédité Belac, il a, par ailleurs, un rôle de garant pour la caractérisation de produits. Il est, enfin, laboratoire de référence au travers des enquêtes techniques menées auprès des laboratoires privés wallons pour le compte de la Région chargée de les agréer.

Chaîne des valeurs



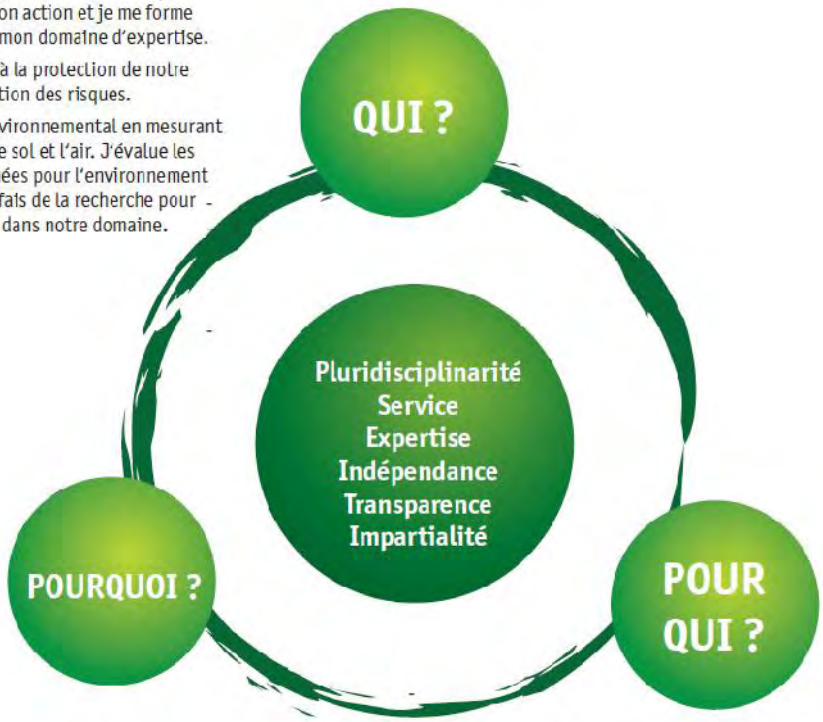
[1] Décret du 7 juin 1990 portant création d'un Institut scientifique de service public.

Valeurs

En tant qu'agent de l'ISSeP, je suis motivé et responsable. Je trouve du sens à mon action et je me forme pour rester à la pointe dans mon domaine d'expertise.

Ensemble, nous participons à la protection de notre environnement et à l'évaluation des risques.

Je contribue au contrôle environnemental en mesurant des paramètres dans l'eau, le sol et l'air. J'évalue les risques sur base de ces données pour l'environnement et la santé des citoyens. Je fais de la recherche pour améliorer les connaissances dans notre domaine.



Garants de l'intérêt général, en tant que sentinelle de l'environnement, le Gouvernement wallon et le SPW comptent sur nous pour délivrer un service public proactif et de qualité leur permettant de documenter leurs décisions en matière environnementale et de gestion des risques. Ils s'appuient aussi sur nous pour être à la pointe en matière analytique et technologique, notamment par la recherche et la mise au point de nouveaux paramètres.

Nous sommes partenaires du SPW, au service du Gouvernement wallon, des citoyens, des entreprises et des organisations avec lesquelles nous sommes en réseau en Belgique et à l'international.

Article 6 – Structure de l'ISSeP

Cadre juridique

Issu de l'Institut national de recherche dédié aux industries extractives, l'Institut scientifique de service public de Wallonie est, depuis 1990, un organisme d'intérêt public de la catégorie A doté d'une personnalité juridique autonome.

Le décret du 7 juin 1990 portant création d'un Institut scientifique de Service public modifié e.a. par le décret du 9 avril 1998 définit les domaines d'activités, les missions, les modalités de participation à des associations, l'organisation générale des organes de gestion.

Organisation

Organisme d'intérêt public, l'ISSeP est soumis à l'autorité du Gouvernement wallon qui en détient les pouvoirs de gestion. Le Ministre fonctionnel est le Ministre de l'Environnement.

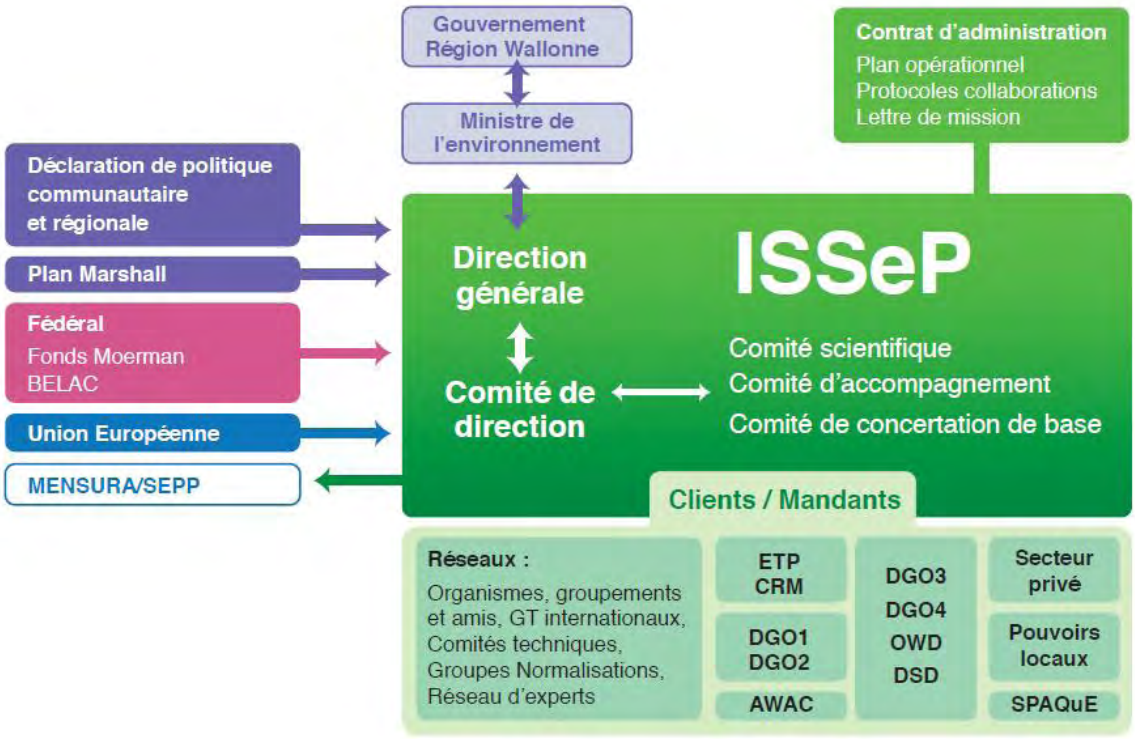
Les délégations de pouvoirs relatives aux dépenses et au personnel sont fixées par l'AGW du 11 décembre 1997 portant le règlement d'ordre intérieur de l'Institut. Ledit arrêté organise la gestion journalière de l'Institut.

Le législateur a institué auprès de l'Institut un Comité d'accompagnement et une Commission scientifique et technique.

Le Comité d'accompagnement composé de représentants du Gouvernement wallon et de ses services, de l'Inspection des finances et du Conseil économique et social a pour mission d'établir e.a. des propositions de plan stratégique et budgétaire à l'attention du Gouvernement wallon et de veiller au bon fonctionnement de l'ISSeP.

La Commission scientifique et technique composée de représentants des milieux scientifiques et industriels, des organisations syndicales et du Conseil wallon de la politique scientifique est chargée, quant à elle, de remettre des avis sur les aspects scientifiques et techniques notamment le plan stratégique.

L'Institut réalise ses activités dans le champ défini par son cadre juridique ci devant décrit et plus précisément par le contrat d'administration.


Gouvernement
Région Wallonne
Ministre de
l'environnement
Contrat d'administration
Plan opérationnel
Protocoles collaborations
Lettre de mission
Déclaration de politique
communautaire
et régionale
Plan Marshall
Fédéral
Fonds Moerman
BELAC
Union Européenne
MENSURA/SEPP
Direction
générale
Comité de
direction
ISSeP
Comité scientifique
Comité d'accompagnement
Comité de concertation de base
Clients / Mandants
Réseaux :
Organismes, groupements
et amis, GT internationaux,
Comités techniques,
Groupes Normalisations,
Réseau d'experts
ETP
CRM
DGO1
DGO2
AWAC
DGO3
DGO4
OWD
DSD
Secteur
privé
Pouvoirs
locaux
SPAQuE

Actuellement, l'ISSeP fonctionne suivant l'arrêté du Gouvernement wallon du 12 mai 2005 fixant son cadre organique, lequel doit être adaptés aux réalités actuelles de l'ISSeP. Un plan de personnel doit être mis en place afin de permettre la planification des recrutements et des promotions.

La législation modifiée en 2007 relative au recrutement de personnel scientifique est actuellement en voie de réforme, situation qui a rendu impossible l'engagement d'attachés scientifiques ou d'en recruter, faute de réserves SELOR organisées pour le métier 35.

Enfin, le profil de certains agents doit être revu au vu de l'évolution des activités de l'ISSeP.

Les principaux risques qui découlent de cet état des lieux sont les suivants :

1. l'absence de perspectives de carrière pour les agents et le risque de démotivation qui en découlerait.
2. les processus de recrutement étant trop contraignants, ils limitent les capacités de réaction et d'anticipation de l'institution. Ce faisant, l'engagement devient la règle - au détriment des grands principes qui régissent la Fonction publique – ce qui entraîne une diminution continue du nombre de statutaires et des problèmes dans la gestion quotidienne de l'Institut (cf. encadrement).
3. la lourdeur du processus d'engagement est susceptible de retarder le dépôt du financement de certains dossiers tant au niveau wallon qu'au niveau européen.

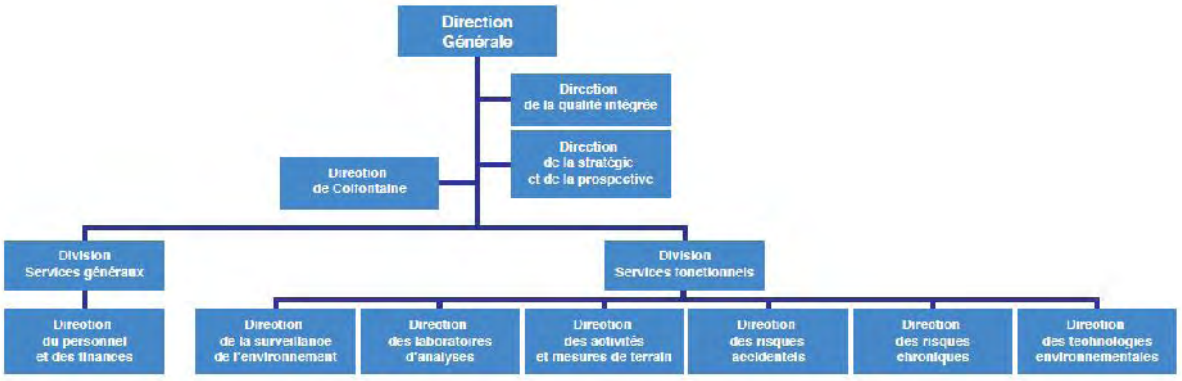
2) Cadre – Structure et plan de personnel

Le cadre organique de l'ISSeP adopté par le Gouvernement wallon le 12 mai 2005 prévoyait 264 ETP. En juillet 2016, l'occupation effective du cadre s'élève à 287 ETP.

Il faut souligner le fait que, jusque 2012, nos activités se sont considérablement développées ; notre budget annuel est passé de 20.108.000 (budget 2006) à 30.075.000 (budget 2012) et le personnel nécessaire à la bonne réalisation de nos missions a crû de la même manière. Depuis 2012, nous subissons une diminution constante des budgets et les effectifs ont été sensiblement réduits aussi.

À ce jour, les 287 agents actuellement occupés au sein de l'ISSeP sont répartis comme suit :

	12/07/2016	Au cadre
Nombre de travailleurs (tous statuts confondus : statutaires, CDI, CDD et CDR)	287	
Par niveau		
A, y compris les attachés scientifiques	112	63+ 27 att.sc
B	105	55
C	44	41
D	26	49
Encadrement	1 (DG)	29


Direction Générale
Direction de la qualité intégrée
Direction de la stratégie et de la prospective
Direction de Colfontaine
Division Services généraux
Division Services fonctionnels
Direction du personnel et des finances
Direction de la surveillance de l'environnement
Direction des laboratoires d'analyses
Direction des activités et mesures de terrain
Direction des risques accidentels
Direction des risques chroniques
Direction des technologies environnementales

La structure se doit d'évoluer. Elle sera davantage basée sur la gestion par projets et par objectifs ; elle devra regrouper des activités et fonctions et mettre en place un encadrement intermédiaire afin d'assurer la coordination des équipes et le respect des priorités.

Cette ambition sous-tend les objectifs stratégiques OST1, 0ST4.

Article 7 – Analyse contextuelle, PESTEL, parties prenantes, SWOT

Ces analyses ont été réalisées en prélude à la détermination des objectifs stratégiques et métiers. Ceux-ci couvrent les éléments mis en évidence dans les constats ci-après développés avec pour chacune des analyses d'elles une synthèse des éléments principaux retenus. Les analyses complètes sous forme de tableau figurent dans les annexes.

PESTEL (cf. annexe 1)

Politique

L'ensemble des aspects politiques, que ce soient les politiques publiques ou la régionalisation ou la place de la protection de l'environnement ou de la recherche, sont des données pour notre institution.

Economique

Les aspects économiques qui pourraient directement influencer l'activité de notre institution sont également classés comme des contraintes pouvant s'avérer menaçantes telle la diminution de l'attention portée à l'environnement ou l'augmentation du coût des matières premières.

Social

3 faits sociaux correspondent à des menaces : deux sont internes, le troisième est externe. L'absence de paix sociale et l'absence de GPEC génèrent de fortes tensions sur le climat psychosocial et le pilotage de la masse salariale. En outre, la mauvaise perception du service public généralisée au sein de notre société augmente encore la tension sociale.

Cependant, l'aversion généralisée pour le risque et la logique de sécurisation exacerbée au sein de notre société sont des opportunités pour nous, tant en termes de nouveaux marchés que de nouveaux objets de recherche.

Technologique

Les évolutions technologiques sont à la fois des opportunités et des menaces. En effet, selon que la stratégie de notre institution intègrera ou non celles-ci, l'effet sera ou constructif ou pénalisant.

Environnement

La dégradation de notre environnement physique, paradoxalement, augmente l'activité de notre institution et renforce sa raison d'être. Au contraire de notre environnement institutionnel, qui lui, freine notre activité par l'éparpillement des acteurs et l'éclatement des compétences.

Légal

Le cadre légal influence à bien des égards notre institution : par exemple, le Code la Fonction publique est une contrainte dans le cadre spécifique de nos activités. Par contre, les nouvelles directives-cadre européennes en matière d'eau, déchets, sol ou marché publics sont autant de nouvelles activités.

Analyse Swot (cf. annexe 2)

<table>
<tr><th colspan="2">FORCES</th><th colspan="2">FAIBLESSES</th></tr>
<tr><td colspan="2">Les forces de l'ISSeP sont regroupées sous quatre rubriques que sont, par ordre décroissant d'importance, le personnel, l'expertise et les compétences, les performances et le statut d'organisme de référence. On mentionnera également la transparence de sa situation financière due au fait qu'il est le seul OIP à disposer d'une comptabilité analytique.</td><td colspan="2">Les faiblesses de l'ISSeP concernent, par ordre décroissant d'importance, son fonctionnement, son personnel et sa structure.</td></tr>
<tr><td>Personnel</td><td>La force du personnel réside principalement dans sa pluridisciplinarité, ses compétences, son expérience et son niveau de formation. Ce personnel est aussi considéré comme motivé. Deux éléments complémentaires sont la non différenciation entre les carrières des statutaires et des contractuels et le faible absentéisme.</td><td>Fonctionnement</td><td>Parmi l'ensemble des faiblesses de fonctionnements répertoriés, les cloisonnements internes et l'insuffisance de coordination pèsent le plus lourd, de même que le statut d'OIP et les coûts élevés.</td></tr>
</table>

Expertise et Compétences	L'ISSeP est actif dans des domaines omniprésents dans l'économie et la vie quotidienne. Son expertise et ses compétences reposent, d'une part, sur ses équipements techniques et son infrastructure et, d'autre part, sur des compétences ponctuelles reflétant la diversité des métiers et des missions de l'ISSeP : les différents types d'appuis apportés à l'Administration; les activités de R&D et de veille scientifique et technique, ainsi que la détention de brevets; les compétences en audit, sécurité et métrologie; les réseaux de surveillance; et l'intégration des activités dans une filière globale allant des prélèvements à la rédaction de rapports.	**Personnel**	Les faiblesses en matière de personnel se déclinent comme suit : Compétences : certaines compétences sont limitées à 1 ou 2 agents, d'autres ont disparu du fait notamment de transferts vers la DGO3 et de départs à la retraite ; une évolution insuffisante des compétences (formations) est constatée et résulte de situations combinant surcharges de travail, taille limitée des équipes et sous-encadrement. Rémunérations jugées insuffisamment proportionnelles aux responsabilités et/ou au mérite et/ou à la longueur des prestations. Longueur des procédures de recrutement et d'engagement qui induit un risque de recruter des personnes moins compétentes et/ou moins expérimentées, les candidats les mieux placés pouvant être engagés plus rapidement ailleurs. Incertitudes sur la stabilisation du personnel dans les équipes : des agents engagés sur des contrats temporaires peuvent occuper néanmoins des postes clé mais, par manque de perspectives à long terme à l'ISSeP et/ou du fait de l'attrait de postes dans le privé ou de postes statutaires dans d'autres organismes, le risque existe qu'ils quittent l'ISSeP avec les conséquences en termes de perte de savoir-faire et de nécessité de reformer des personnes. Pyramide des âges, vieillissement du personnel et absence de solutions de remplacement des personnes en limite de capacité physique. Situations de personnel difficilement reclassable dues à un manque de polyvalence et/ou à des formations très (trop) pointues. Son personnel étant au cœur des performances de l'ISSeP, les différents aspects mentionnés et notamment les aspects de compétences et de stabilisation du personnel requièrent une attention toute particulière.

Performances	La qualité des performances tient aux synergies internes à l'ISSeP et à son potentiel de coopération avec des partenaires essentiellement européens dus à l'insertion dans des réseaux. Le respect des délais, la réactivité et la flexibilité de certaines équipes ainsi que la qualité des résultats fournis sont à la base de la confiance des clients et des références acquises.	**Structure**	Une première faiblesse concernant la structure est l'existence de cellules de petite taille avec les risques sous-jacents de pertes de compétences. Vient ensuite le fait que les organes de direction de l'ISSeP ne sont pas pleinement opérationnels ou ne l'ont pas été pendant un certain laps de temps. Ceci traduit une situation de relative faiblesse de la capacité de management de l'ISSeP.
Statut d'organisme de référence	La mission de laboratoire de référence (LR) est inscrite dans le décret du 9 avril 1998. Les activités de l'ISSeP bénéficient, par ailleurs, de diverses accréditations et agréments obtenus, d'un système qualité éprouvé ainsi que d'une certaine marge d'impartialité (due au statut public).	**Autres faiblesses**	Parmi les autres faiblesses, vient en premier la question des moyens financiers : d'une part les subventions qui représentent plus de 80 % des moyens de l'ISSeP sont liquidées sur une base annuelle. Partiellement en corollaire à ces deux faiblesses, les capacités scientifiques élevées que possèdent nombre d'agents de l'ISSeP sont insuffisamment exploitées et leurs aspirations à ce niveau peuvent être brimées. Enfin, deux autres faiblesses concernent le manque d'espace pour répondre aux exigences analytiques et de bien-être et le manque d'agréments et d'accréditations dans certains domaines, même si l'ISSeP dispose déjà de reconnaissances dans nombre de domaines d'activités.

<table>
<tr><th colspan="2">OPPORTUNITES</th><th colspan="2">MENACES</th></tr>
<tr><td colspan="2">Les opportunités ont principalement trait aux domaines d’intervention de l’ISSeP et, dans une moindre mesure, aux marchés et aux législations et réglementations.</td><td colspan="2">Les principales menaces pesant sur l’ISSeP ont trait à ses moyens, à la concurrence et au marché ainsi qu’aux relations avec les donneurs d’ordres. Pour mémoire, on rappellera aussi que les règles de la Fonction publique wallonne sont jugées peu attractives pour des ingénieurs et chercheurs de haut niveau.</td></tr>
<tr><td>Domaines d’intervention</td><td>Les domaines environnement-santé, risques et énergie sont actuellement des domaines particulièrement porteurs.</td><td>Moyens de l’ISSeP</td><td>Les risques relatifs aux futurs budgets attribués à l'ISSeP sont une menace importante: les budgets seront-ils constants ou réduits et quel degré de certitude y-a-t-il sur leur futur?</td></tr>
</table>

Marchés	**Concurrence et marché** Parmi les opportunités de marché, on citera d'abord un accroissement de l'appui de l'Administration. La double localisation de l'ISSeP, son positionnement en Eurégio Meuse-Rhin ou Interreg Hainaut-Nord-Pas-de-Calais-et la position centrale en Europe sont des avantages pour toucher davantage de clients européens et pour des coopérations interrégionales et transfrontières. Pour certaines activités telles que les risques accidentels, ceux liés au sous-sol ou ceux liés aux champs électromagnétiques, l'ISSeP bénéficie d'une situation où il n'y a pratiquement pas de concurrence ou d'une situation oligopolistique, et il peut bénéficier des besoins croissants d'agréments et d'accréditations.	**Concurrence**	Une concurrence importante et/ou accrue est relevée et elle s'opère sur un marché wallon dont la taille et les possibilités d'expansion sont limitées. Elle est le fait notamment de grands laboratoires (par ex. Eurofins, SOCOR, etc.), de laboratoires étrangers accrédités par d'autres organismes que BELAC, de laboratoires subsidiés sous une forme ou une autre ainsi que d'universités et elle se caractérise par des prix inférieurs et une plus grande souplesse.

Législations et réglementations	De manière générale, les évolutions de la législation et des normes ouvrent la voie à des renouvellements d'accréditation. De nouvelles réglementations (sols, air, amiante, certification de matériel, etc.) peuvent générer des demandes d'analyses et des réglementations existantes (Décret sol, Directive-cadre eau, etc.) peuvent requérir la vérification du respect de leurs prescriptions. L'approfondissement de la régionalisation de certaines matières ouvre également des perspectives pour certaines activités de l'ISSeP.		

Article 8 – Les principes d'actions

L'ISSeP, référence wallonne

L'ISSeP garantit son impartialité et son indépendance au travers de la réalisation d'expertises pluridisciplinaires de haut niveau. Il est un acteur essentiel dans la surveillance multi-matricielle de l'environnement, mais aussi dans l'évaluation et la prévention, des risques environnementaux.

Bien placé pour répondre au mieux aux préoccupations environnementales des Pouvoirs publics à tous les niveaux de pouvoirs belge et européen ainsi qu'aux tiers, l'Institut s'efforce, depuis sa création, de répondre à leurs besoins en apportant une expertise et un savoir-faire souvent unique en Wallonie et pour certaines activités uniques au niveau belge, et parfois même au niveau européen ou international. L'activité ATEX, par exemple, pour laquelle l'ISSeP est le seul acteur belge, travaille régulièrement avec l'industrie pétrochimique dans différents pays comme la Chine, l'Iran, l'Italie, le Royaume Uni, la France, les Pays Bas, le Moyen Orient.

Dans le cadre de la prévention des risques d'incendie, la législation issue de niveaux de pouvoirs belge et européen établit des exigences auxquelles doivent répondre les matériaux et les produits mis sur le marché. Fort de plus de 30 années d'expérience dans le domaine, le laboratoire de comportement au feu de l'ISSeP, dispose d'équipements permettant la caractérisation de la réaction au feu des matériaux/produits et l'analyse des effluents gazeux pour le compte de clients au niveau international (Pays-Bas, Allemagne, Angleterre, France, Moyen Orient, Asie).

L'expertise :

L'analyse de matériaux et le comptage de fibres dans l'air (amiante) pour lesquels l'ISSeP est agréé et accrédité. L'Institut travaille principalement pour des particuliers, des écoles ou des bâtiments publics.

Les activités privées du laboratoire peuvent se répartir en différentes catégories : contre-analyse, aide aux laboratoires agréés, aide aux entreprises, demandes de particuliers.

En Wallonie, l'exposition du public aux rayonnements électromagnétiques radiofréquences est régie par le décret du 3 avril 2009 relatif à la protection contre les éventuels effets nocifs et nuisances provoqués par les rayonnements non ionisants générés par des antennes émettrices stationnaires. Selon le décret, toute antenne émettrice stationnaire doit faire l'objet d'une déclaration. Cette déclaration doit, en outre, être accompagnée d'un avis de l'ISSeP qui atteste du respect de la limite d'immission des antennes faisant l'objet de la déclaration. Ces contrôles sur site sont initiés à la demande des Communes.

L'ISSeP est agréé pour effectuer la réception et le contrôle in situ des émetteurs d'ondes électromagnétiques au Grand-Duché de Luxembourg.

Il réalise également, à la demande de particuliers, de sociétés privées ou de Communes, des mesures des champs produits par le réseau de transport et de distribution d'énergie électrique.

L'Institut est aussi régulièrement sollicité pour le SIPP des entreprises pour contrôler l'exposition au travail (postes de soudage, fours à induction, (dé)magnétiseurs, appareils médicaux, etc.) au regard des limites fixées par une directive européenne (2013/35/UE) dont la transposition en droit belge doit être réalisée pour le 1er juillet 2016.

L'ISSeP réalise, par ailleurs, des tests d'éléments rayonnants (antennes, câbles, etc.) et des mesures d'atténuation. Ces tests sont effectués en conditions réelles, à l'intérieur d'un tronçon de tunnel mis à la disposition de l'ISSeP par les TEC. Les demandeurs sont les fabricants de ces câbles.

L'ISSeP détient un brevet pour la conception de câbles rayonnants.

L'ISSeP offre également une assistance aux exploitants de bâtiments industriels dans le cadre de l'application de l'annexe 6 de l'arrêté royal « normes de base – sécurité incendie ».

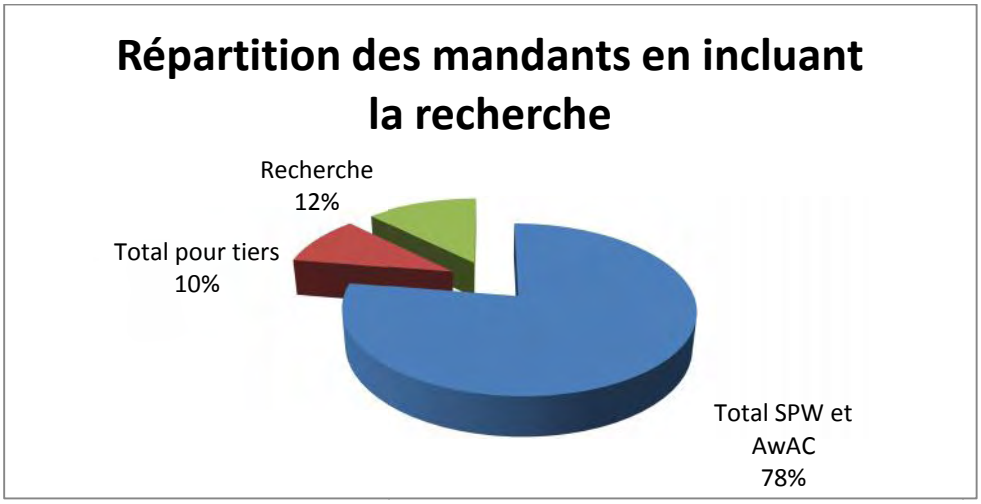
L'ISSeP réalise des analyses post sinistres (incendies, explosions et dégâts des eaux) pour le compte de parquets et de tribunaux, d'experts judiciaires, de bureaux d'expertises, de compagnies d'assurances et d'entreprises, souvent comme sapiteur de l'expert. Cette activité s'appuie sur les multiples compétences de l'ISSeP (analyses chimiques, modèles mathématiques, essais mécaniques ou électriques…).

Une telle position ne s'étoffe qu'au travers des partenariats forts avec le monde scientifique (Universités, Hautes écoles, Centres de recherches, Groupements d'Intérêts Scientifiques, Pôles d'excellence, réseaux d'experts …) à proximité et à l'international. Ces partenariats permettent à l'Institut de développer des synergies et des complémentarités.

Une multiplicité de clients

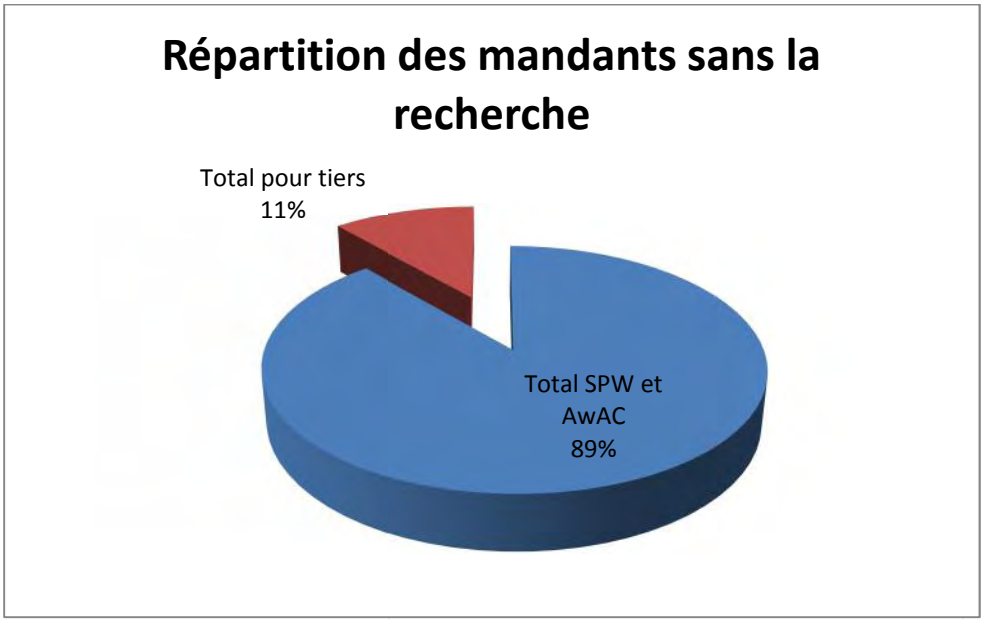
Ses qualités de service et ses activités se traduisent dans la diversité de sa clientèle. Des opérateurs publics (intercommunales, administrations communales, institutions provinciales, administrations wallonnes, administrations fédérales, OIP ou sociétés de droit public), des opérateurs privés (les opérateurs téléphoniques, les industriels, les laboratoires agréés, les asbl comme le CEBEDEAU, le CRM et le CARAH,) et enfin des particuliers constituent son portefeuille de clientèle.

Actuellement, nos clients se répartissent de la manière suivante :



78 % du budget est alloué par l'Administration (SPW et AwAC)
10 % du budget est alloué par des tiers (particuliers, entreprises, Communes…).
12 % du budget est alloué par des fonds destinés à la recherche.

En enlevant la part des fonds destinés à la recherche, la répartition s'établit comme suit :



89 % du budget est alloué par l'Administration (SPW et AwAC).
11 % du budget est alloué par des tiers (particuliers, entreprises, Communes…).

Le SPW et l'AwAC

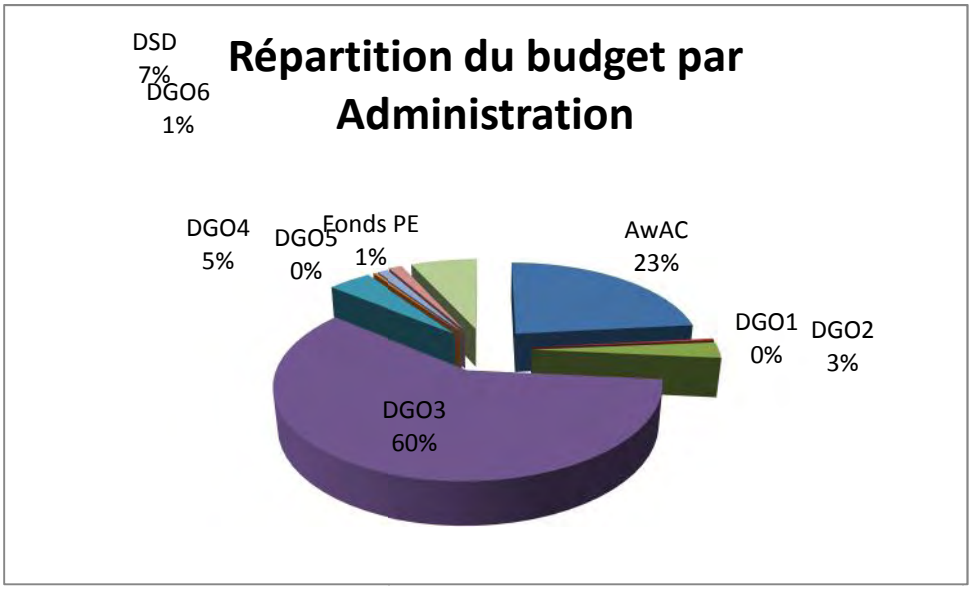
Le SPW et l'AwAC représentent +/- 90 % en chiffres d'affaires de l'Institut.
Ces Administrations font appel à l'ISSeP en tant qu'appui et conseil scientifique et technique dans les matières environnementales.

Elles ont besoin:

- de données fiables pour piloter les politiques publiques dont elles ont la charge ;
- d'avis technique sur les demandes de permis des tiers (sols pollués, eau, air).

Au sein de l'Administration, la Direction Générale Opérationnelle de l'Agriculture, des Ressources naturelles et de l'Environnement (DGO3) et l'AwAC octroient un budget important à l'ISSeP. Ceci découle du fait que les matières traitées par ces directions sont principalement en lien direct avec les missions qui lui sont confiées.

D'initiative ou à la demande de l'Administration, faute de compétence technique en son sein, l'Institut est également présent dans 12 réseaux d'experts internationaux, 33 groupements techniques en matière de normalisation et 36 groupes de travail régionaux, fédéraux et internationaux dans lesquels il représente la Wallonie. En outre, il est membre associé de 30 groupements et associations. Cette présence au niveau belge et international renforce l'image de la Wallonie et de son service public.



Les relations contractuelles avec l'Administration se font principalement par arrêtés de subvention annuels.

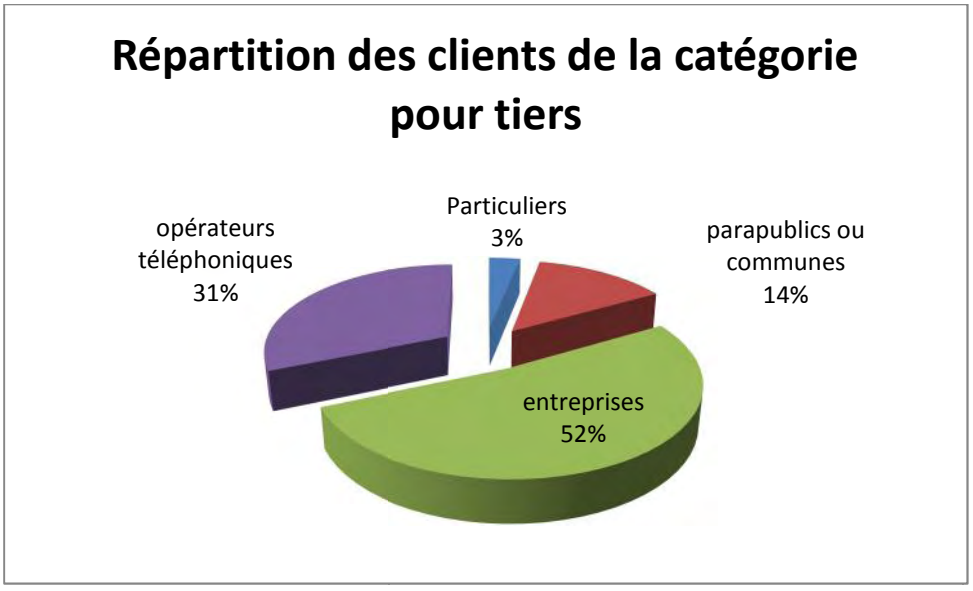
Les Tiers

Les demandes sont ponctuelles au contraire des programmes annuels des Administrations. Ces clients commandent des analyses rares ou spécialisées qu'on ne trouve pas dans des labos usines. Ils aiment aussi le caractère indépendant des résultats garantis par notre Institut, par exemple les entreprises qui font vérifier la qualité de l'air à l'émission. Enfin, pour certaines activités de certification, nous sommes les seuls sur le marché.

Régulièrement, les entreprises font appel à l'ISSeP suite à une situation d'urgence. Par exemple : lorsque un camion est immobilisé par les autorités de contrôle sur une aire d'autoroute tant que le résultat des analyses du contenu transporté n'est pas connu (urgence économique). Ou lorsque l'ISSeP est chargé de rechercher lors d'une pollution accidentelle le polluant causant la mort de tous les poissons d'une rivière (urgence écologique et sanitaire).

Avantage pour l'ISSeP de ces contrats privés : il garde par le biais de contrats avec le privé, un lien étroit avec le monde du business et du marché ce qui est essentiel pour assurer une qualité de service à la pointe et en phase avec les nouvelles technologies.

En dehors de très rares conventions, les prestations associées se font sur base d'un devis et d'un bon de commande.



Cette catégorie de clients ne représente que 10 % du chiffre d'affaires, mais cela correspond à un nombre important de commanditaires (près de 3000) venant d'horizons très différents.

Les partenariats de recherche

Sur base de ses compétences en métrologie environnementale et en analyse des risques, l'ISSeP participe à des actions de recherche financées par le plan Marshall ; notamment par le pôle Mecatech regroupant plusieurs industriels et centres de recherche wallons. D'autre part, l'ISSeP a adhéré, en septembre 2015, aux pôles GreenWin et Skywin et s'est engagé immédiatement dans une nouvelle activité porteuse scientifiquement et économiquement : les géodonnées pour laquelle une première journée d'études a déjà été réalisée à l'initiative de l'ISSeP.

L'orientation client de l'ISSeP

Les enjeux

a) L'absence d'« orientation client » : l'ISSeP connaît son environnement (marchés, concurrents, technologies, réglementations), et est capable d'anticiper les évolutions au travers d'une activité de veille. Toutefois, en tant que service public, il ne perçoit pas ses clients comme tels dans un cadre de marché. Or, dans bon nombre de ses activités, il est mis en concurrence et doit se comporter comme un acteur marchand alors qu'il n'en a ni la culture, ni les outils. Sans renoncer à sa qualité intrinsèque de service public, valeur angulaire de son action, il y a un travail conséquent d'intégration des aspects d'une relation client efficace à mener afin d'accroître l'efficacité dans l'utilisation des ressources et de service au client.

b) La nécessité de trouver de nouvelles sources de financement : le fait de travailler presque exclusivement pour le SPW conduit à une perte d'indépendance de l'Institut et à une prise de risques budgétaires particulièrement mis en évidence dans l'analyse SWOT. Cette dépendance doit être réduite dans le déploiement de nouvelles activités et une évolution dans la collaboration avec le SPW.

c) L'absence de gestion transversale « clients » : actuellement, aucune politique de priorisation des clients n'existe à l'Institut - en dehors des « notes vertes » émanant du Ministre de l'environnement - engendrant des tensions sur le plan organisationnel (cfr. chapitre des collaborations internes et externes). En outre, chacune des directions de l'ISSeP gère « son » client sans intégration à une vision plus globale conduisant à un manque de synergies dommageables sur les plans organisationnel, budgétaire et de gestion de la clientèle. Il convient de faire des efforts importants en termes de collectes d'informations, de coordination et d'organisation des contacts « clientèle » afin d'optimaliser nos services.

Les pistes d'actions

a) Établir une démarche « orientation client » qui impliquera chacun des agents et incluant un changement de culture d'entreprise et une organisation interne construite sur la nécessaire priorisation des clients.

Construire, gérer et développer des relations avec les clients devront outre, l'intégration des 2 contraintes spécifiques à l'ISSeP : celle du service public, d'une part, et les contraintes d'une entreprise privée, d'autre part. il faut en outre tenir compte du fait que l'ISSeP :

- possède des milliers de clients qui communiquent avec celui-ci de multiples manières (appels d'offres, subventions AGW, conventions, …);
- personnalise les produits et services offerts en raison de la diversité des métiers.

Quelques pistes d'amélioration proposées par nos clients dans le cadre de notre enquête de satisfaction sont reproduites ci-dessous et seront prise en compte dans l'établissement de l'orientation client :

- mieux prendre en compte des objectifs poursuivis et des contraintes de l'Administration ;
- décloisonner certaines activités afin d'améliorer le niveau d'efficience, travailler davantage par projets transversaux ;
- identifier les secteurs où le SPW manque d'expertise et la développer en visant l'excellence. Il ne sert à rien d'entrer en concurrence avec des services ou des universités ayant déjà développé une expertise dans un domaine ou l'autre. Les secteurs orphelins devraient être une priorité de l'ISSeP ;
- repenser la structure des coûts pour rendre l'ISSeP davantage concurrentiel ;
- participer davantage à des projets européens/internationaux ;
- plus de clarté sur les coûts et recherche d'une réduction de ceux-ci ;
- tenter de développer une vision à long terme.

b) Diversifier les sources de financement

Prioritairement, c'est l'ensemble des collaborations avec le SPW qui devra être revu. C'est l'objet du chapitre consacré au « modalités de collaboration internes et externes ».

Il faut également travailler sur le cout des prestations

Les pistes d'actions

- travailler en profondeur sur les frais généraux ;
- repenser la structure des coûts pour rendre l'ISSeP davantage concurrentiel. Premier chantier : le laboratoire ;
- clarifier la structure organisationnelle de l'ISSeP ;
- réviser des processus de collaboration entre les départements.

c) Établir une gestion des relations avec les clients

En faisant évoluer la culture d'entreprise de l'ISSeP par l'évaluation, puis l'adaptation, le cas échéant, dans les outils de gestion existants les aspects suivants: la gestion de la clientèle, le suivi du client, la personnalisation de l'offre, la fidélisation et la satisfaction du client.

Article 9 – Simplification administrative

État des lieux

Depuis plusieurs années, la simplification administrative se trouve au cœur du projet du Gouvernement wallon. Dans ce cadre, en tant que service public, notre action de simplification a été abordée de manière intégrée en agissant à différents niveaux : processus, documents-types, dématérialisation, partage de données, etc...

Nous avons ainsi procédé, en interne, à l'élaboration de cahiers des charges-modèles, à la dématérialisation de documents, à l'informatisation du système des congés, à la mise en place d'un nouveau système de timesheets.

Diverses initiatives ont aussi été développées vers l'externe, telles la systématisation de la déclaration sur l'honneur en matière de marchés publics et la modernisation du site internet.

Ambitions

Dans le cadre de l'exercice de ses missions, l'ISSeP, sur la base de son engagement « orientation clients » et de la démarche eWBS s'imposera, dans toutes ses actions, de rechercher de manière systématique la simplification et la dématérialisation pour ce qui concerne :

- la gestion des délais et la mise à disposition des bases de données rapides et faciles d'accès;
- les encodages ;
- de nouveaux process internes (workflows) ;
- la promotion des échanges d'informations par voie électronique et la réduction du nombre d'interlocuteurs pour ses clients ;
- la simplification des études d'évaluation des risques sanitaires ;
- la mise à disposition des données et des résultats en open source sera développée dans le respect des dispositions légales et/ou réglementaires ;
- les processus transversaux de collaboration avec certains partenaires.

Article 10 – Intégration des plans du Gouvernement wallon

Nous avons veillé dans le cadre de l'élaboration du contrat d'administration à intégrer dans nos objectifs stratégiques et opérationnels les différentes attentes et missions confiées dans des plans existants repris ci-dessous.

DPR 2014 – 2019

De nombreux objectifs contenus dans la DPR sont des objectifs métiers qui ne nous appartiennent pas spécifiquement mais pour lesquels nous sommes contributeurs :

Eau

- garantir l'approvisionnement en eau sur le plan qualitatif et quantitatif ;
- valoriser les ressources et les métiers liés à l'eau ;
- maintenir la gestion publique de l'eau ;
- intégrer la dimension « eau » dans les autres politiques.

Air

- poursuivre les efforts engagés, en particulier en ce qui concerne les particules, les oxydes d'azote, l'ozone et les polluants persistants ;
- introduire un volet qualité de l'air dans les plans de mobilité.

Sols

- sécuriser les transactions immobilières sans les ralentir, par la mise en œuvre de la base de données de l'état du sol **;**
- prévoir des mesures transitoires et une proportionnalité dans la procédure et les normes **;**
- améliorer la maîtrise des coûts de dépollution et de gestion des pollutions historiques ;
- offrir un encadrement juridique adéquat pour la gestion des terres excavées ;
- favoriser le développement de projets de transformation et de valorisation des matières premières wallonnes (sol, sous-sol) ;
- améliorer les outils de gestion des sols.

Déchets

- Favoriser la réutilisation des déchets en tant que nouvelle ressource.

Sur le plan des objectifs transversaux, retenons :

- développer des synergies entre administrations pour simplifier les procédures ;
- améliorer les outils de gestion des sols et stimuler les synergies entre les acteurs publics actifs dans le secteur.

Plan Marshall 2020

De nombreux objectifs contenus dans le plan Marshall sont des objectifs métiers qui ne nous appartiennent pas spécifiquement mais pour lesquels nous sommes contributeurs :

Air et Eau

- soutenir le développement du secteur numérique ;
- soutenir l'intelligence territoriale et mobilité intelligente.

Sols

- Disponibilité des friches industrielles pour le redéveloppement économique (assainissement et réaménagement des friches).

Déchets

- Soutenir le développement de l'économie circulaire et de l'économie de la fonctionnalité.

Sur le plan des objectifs transversaux, retenons celui de donner un coup d'accélérateur au secteur de la recherche :

- faire des institutions métiers de véritables pôles de compétences dans leurs domaines respectifs ;
- renforcer le nombre et la disponibilité des chercheurs et du personnel technique ;
- renforcer l'attractivité du potentiel de recherche scientifique wallon afin de renforcer l'ancrage international des équipes de recherche.

Lettre de mission de la Directrice générale

- intégrer les 3 grands principes : innover, simplifier et rassembler ;
- mettre en œuvre des mesures de bonne gouvernance ;
- offrir des services en adéquation avec les besoins et attentes des commanditaires publics et privés ;
- innover et dynamiser la gestion de l'Institut, notamment via la conclusion d 'un contrat d'administration.

Plus particulièrement, il s'agit pour l'Institut de :

- Renforcer le rôle d'organisme de référence en Wallonie et à l'international, au service des autorités wallonnes et de la société selon deux axes :

  - ✓ la mesure et la collecte de données de l'état des différentes composantes de l'environnement, leur valorisation et mise à disposition ;
  - ✓ la maîtrise des nuisances et des risques pour la population et les écosystèmes.

- Contribuer à la stratégie wallonne de surveillance de la qualité de l'environnement tout en adoptant une attitude proactive de modernisation et d'adaptation des réseaux.

- Améliorer la capacité et la qualité analytique des laboratoires wallons tout en mettant en place une stratégie d'anticipation des risques liés aux substances dangereuses émergentes.

- Consolider son statut d'organisme public de recherche dans ses domaines de compétence et plus particulièrement : la métrologie environnementale, l'évaluation des risques et les relations environnement/santé tout en veillant à :

  ✓ intégrer les pôles de compétence susceptibles de faire appel à ses savoir-faire ;
  ✓ développer des synergies avec d'autres acteurs susceptibles de faciliter l'intégration de partenaires wallons dans des programmes de recherche fédéraux, européens et internationaux.

De manière plus générale, le mandataire veillera à :

- inscrire les activités en cohérence avec celles des autres prestataires wallons ;
- développer un système de management intégré poursuivant l'extension du système de gestion qualité et l'intégration des processus d'achats et gestion des ressources humaines ;
- instaurer une politique dynamique d'amélioration de la sécurité et du bien-être des travailleurs ;
- assurer un pilotage performant des objectifs assignés dans une perspective d'amélioration continue ;
- garantir l'exemplarité des activités en matière de développement durable (économies d'énergie, gestion des déchets, politique des achats, clauses sociales, éthiques et environnementales dans les marchés publics).

Article 11 – Développement Durable

État des lieux

L'Institut est installé dans des bâtiments récents en ce qui concerne le site de Colfontaine (début des années 2000) ; par contre, les bâtiments du siège social de Liège sont vétustes – ils datent des années 60. De ce fait, ils ne sont généralement plus adaptés aux activités actuelles et encore moins prévus pour recevoir des développements importants. De surcroît, ces bâtiments n'ont pas reçu les investissements réguliers de fond nécessaires pour garantir leur maintien en état optimum. L'objectif de développement durable est donc fortement dépendant de la remise à niveau de ces bâtiments.

Ambitions

Afin de préparer le terrain pour inscrire à terme l'ISSeP dans un système de management environnemental à l'horizon de 5 ans : plusieurs points doivent être traités en amont.

Il s'agit de la performance énergétique des bâtiments et du tri des déchets. Ces 2 chantiers nécessitent de gros moyens financiers.

Ainsi, les priorités et les moyens sont affectés à :

- le renforcement de la composante GNV (gaz de ville compressé) dans le parc de véhicules de service ;
- l'élargissement des catégories de déchets pris en charges par les filières de valorisation ;
- l'établissement d'un plan de développement durable sur 3 ans pour la gestion des espaces verts (comprenant un sentier nature certifié par Natagora, fauche tardive, hôtel à insectes, abri pour chauve-souris,…)
- l'amélioration des performances énergétiques de nos bâtiments en continuant d'intégrer les programmes de co-financement UREBA :

*« **UREBA** Exceptionnel 2013 »*

Le programme UREBA exceptionnel 2013 est destiné à soutenir certains organismes publics ou parapublics qui veulent réduire la consommation énergétique de leurs bâtiments. Le programme vise les travaux d'isolation thermique des parois des bâtiments, le remplacement et l'amélioration des systèmes de chauffage.

A) « UREBA Exceptionnel 2013 » pour les bâtiments de l'ISSeP

L'ISSEP a bénéficié des subsides UREBA Exceptionnel pour la rénovation d'une part, des châssis de fenêtres de trois de ses bâtiments : bâtiment des laboratoires, bâtiment administratif et le bâtiment des essais, et d'autre part, la rénovation totale de son système de chauffage.

Au niveau du plan d'actions les travaux relatifs à ces deux améliorations, doivent être achevés pour la fin 2017. Les économies souhaitées sont exposées dans les tableaux suivants :

Synthèse de l'ensemble des travaux d'améliorations suivant annexe v Bâtiments I.S.Se.P (Chauffage)					
Type de travaux (Annexe v)	**Coût de l'investissement TVAC (€)**	**Economie annuelle en énergie (kWh/an) thermique ou électrique**	**Réduction d'émission de CO_2 (t/an)**	**Temps de retour Sans tenir compte des subsides UREBA Exeptionnel**	**Temps de retour En tenant compte des subsides UREBA Exeptionnel**
Remplacement du vitrage du bloc station d'éssais **4a surface concernée 680m²**	**164.000 €**	**157.629$_{therm}$**	**40**	**20**	**4**
Remplacement du vitrage du bloc administratif **4a surface concernée 382m²**	**94.000 €**	**88.550$_{therm}$**	**22**	**20**	**4**
Remplacement du vitrage du bloc laboratoires **4a surface concernée 430m²**	**104.000 €**	**99.677$_{therm}$**	**25**	**20**	**4**
Remplacement du système de chauffage **5a** Remplacement des deux anciennes chaudières par quatre nouvelles à	**305.000 €**	**160.000$_{therm}$**	**40**	**29**	**7**
	667.000 €	**505.856$_{therm}$**	**127**		

D'un point de vue économie d'énergie, nous souhaitons réaliser ± 506.000kWh $_{thermique}$ chaque année, ce qui représente ± 17 % de la consommation totale actuelle dans un délai de 7 ans

D'un point de vue environnemental, ces deux actions d'amélioration nous permettrons d'atténuer la quantité de CO_2 rejetée dans l'atmosphère, soit 127 t/an.

B) «UREBA Ordinaire» pour les bâtiments de l'ISSeP

L'ISSEP a aussi bénéficié des subsides UREBA Ordinaire pour l'isolation des murs et des toitures de ses bâtiments en 2015.

Au niveau du plan d'actions, les travaux relatifs à ces deux améliorations, doivent être achevés pour la fin 2018. Les économies souhaitées sont exposées dans le tableau suivant.

Synthèse de l'ensemble des travaux d'améliorations suivant annexe v Bâtiments I.S.Se.P (Chauffage)						
Type de travaux (Annexe v)	Coût de l'investissement (€)	Economie annuelle en énergie (kWh/an) thermique	Economie annuelle en (€)	Subsides demandés (€), 30%	Participation réelle I.S.Se.P (€)	Réduction d'émission en CO_2 (t/an)
Isolation des murs de façades 4b surface concernée 8.360m²	835.600 €	338.571$_{therm}$	22.007,12 €	250.680 €	562.913 €	91
Isolation de la toiture 4c surface concernée 1.748m²	140.090 €	71.914$_{therm}$	4.674,41 €	42.027 €	93.389 €	19
	975.690 €	410.485$_{therm}$	26.681,53 €	292.707 €	656.301 €	111

Les actions d'amélioration relatives à l'isolation des murs et des toitures des cinq bâtiments de l'ISSeP, conduiront à une économie d'énergie non négligeable, soit 410.485 kWh$_{thermique}$ par an, ce qui représente ±15 % de l'énergie thermique totale.

Au niveau environnemental, nous réduirons le rejet de CO_2, soit 111 t/an.

Dans un contexte d'économie d'énergie électrique, L'ISSeP a rénové tout le système d'éclairage du bâtiment des laboratoires, et compte étendre la rénovation de l'éclairage à l'ensemble de ses bâtiments dans les années à venir.

L'ensemble des améliorations d'éclairage conduirait à une économie de l'ordre de 17.900 kWh, ce qui représente ~10 % de la consommation électrique annuelle en éclairage de l'ensemble du site, soit 165.000kWh.

D'un point de vue environnemental, cette action nous permettra de réduire la quantité de CO_2 rejetée dans l'atmosphère, soit 8 t/an.

L'objectif final est d'établir une comptabilité énergétique qui nous permettrait de gérer d'une manière efficace la consommation d'énergie dans l'ensemble des bâtiments et d'être un exemple pour les autres administrations.

En outre, l'ISSeP diminuera son empreinte écologique aux travers des actions suivantes :

- introduction de clauses spécifiques liées à l'environnement dans les cahiers des charges de fourniture de matériel scientifique, technique et général ;
- conscientisation du personnel dans les économies d'énergie au moyen de statistiques locales de consommation ;
- déploiement du co-voiturage et de l'utilisation du vélo notamment au travers d'une participation du personnel aux journées de la mobilité.
- planification, une fois par an, de la mise à l'ordre du jour d'un CCB d'un sujet lié à l'égalité des chances, la diversité et la lutte contre la discrimination ;
- dématérialisation des processus (évaluation du personnel, bons de commande, …)

Un suivi rendra compte annuellement de nos progrès en la matière.

Article 12 – Promotion du bien-être et de la culture d'entreprise

Bien-être au travail

État des lieux

Le dynamisme de la politique d'amélioration du bien-être des agents de l'ISSeP est malheureusement impacté par de nombreuses contraintes liées, pour la plupart, à la vétusté de ses infrastructures techniques de son site principal.

L'accroissement permanent des activités de l'ISSeP depuis la construction des bâtiments en 1966 ne s'est pas accompagné d'une augmentation des surfaces des laboratoires. La trop forte concentration d'activités scientifiques dans des espaces exigus constitue actuellement la source de la plupart des problèmes pour la santé et la sécurité du personnel.

Entre autres, l'étroitesse des locaux techniques ne permet pas d'augmenter la section des tuyauteries de ventilation des bâtiments « Laboratoire », si bien que la qualité de l'aspiration de certaines hottes s'en ressent. Malgré de récents gros investissements en matière de sécurité incendie et de conformité des installations électriques, l'ISSeP devrait encore consentir d'importants efforts de mise en conformité de ses équipements de travail dans les toutes prochaines années.

Des conditions de travail pénibles et la promiscuité qui en découle dans certains services sont certainement parmi les éléments importants à l'origine du climat psychosocial difficile exprimé par une majorité du personnel depuis quelques années. Il faut indéniablement y ajouter des problèmes de communication, ainsi que le sentiment d'iniquité ressenti à propos de la disparité des statuts et des évolutions de carrière du personnel.

Afin de donner corps à la dynamisation de l'ensemble de sa politique d'amélioration du bien-être de ses agents, l'ISSeP en a fait un objectif stratégique transversal n° 1, consistant en la mise en place de conditions permettant l'avènement d'un climat social positif et d'un cadre de travail épanouissant (cf. annexe 3 : inventaire des actions de remédiation entamées ces dernières années).

Ambitions

Établir un plan d'actions global :

- Poursuite de la rédaction de procédures de formalisation de toutes les actions liées à la loi sur le bien-être au travail, selon les exigences de la norme BS 0SHAS 18001. Poursuite de l'intégration progressive des mesures de prévention dans les procédures de qualité.
- Amélioration de la ventilation des laboratoires et poursuite des mesures de contrôle de la qualité de l'air.
- Poursuite des travaux de mise en conformité des installations électriques du site de Liège dans les bâtiments « Station » et « Administration ».
- Poursuite des travaux de mise en conformité des bâtiments en matière de prévention des risques d'incendie.
- Poursuite des travaux permettant de diminuer le nombre de bonbonnes de gaz présentes dans les laboratoires du site de Liège.
- Adaptation de certains locaux selon les exigences de l'analyse des risques ATEX (atmosphère explosive).
- Etude ergonomique des postes de travail dans les laboratoires, sur écran et, dans les ateliers, des agents amenés à travailler en dehors des deux sites de l'Institut ;
- Mise en œuvre de protections collectives permettant de diminuer les nuisances sonores de certains postes de travail.
- Mise en œuvre de mesures permettant d'améliorer l'hygiène des lieux de travail, notamment, concernant les repas, la conformité des équipements, tels que les toilettes, les douches et les vestiaires.
- Poursuite des travaux d'élaboration et de mise à jour des plans d'urgence internes.
- Poursuite des travaux d'aménagement des locaux en ce qui concerne la politique d'incitation à une mobilité durable.

<u>Plan d'actions en matière de bien-être psychosocial</u>

- Réalisation d'une synthèse des recommandations issues des deux analyses de risques réalisées en 2013 et en 2014.
- Réalisation d'un plan d'actions annuel de mise en œuvre de ces recommandations.
- Mise en œuvre de mesures plus particulières concernant, notamment, la culture d'entreprise et l'image de l'ISSeP.
- Collaboration active à la plateforme « Bien-être » récemment initiée par le Ministre de la Fonction publique. Dans ce cadre, des thèmes, tels que l'absentéisme, l'alcoolisme, le télétravail, l'alimentation, l'incitation au sport, l'aménagement des fins de carrières et le développement personnel, devraient être analysés en vue de définir des mesures d'amélioration adaptées à

l'ISSeP. Les actions envisagées en matière de bien-être psychosocial devraient permettre de renforcer l'image positive que l'ISSeP doit présenter à son personnel et, de ce fait, amener à l'élaboration d'une véritable culture d'entreprise fédératrice.

- Collaboration active et mise en œuvre d'actions spécifiques aux problématiques liées à la diversité, l'égalité des chances et aux discriminations au sein de la Fonction publique.

La culture d'entreprise

État des lieux

Après bientôt vingt-cinq années d'existence, le manque de certaines décisions définissant des lignes directrices claires, quant aux orientations stratégiques, au rôle et au management de l'Institut, a conduit celui-ci à vivre au jour-le-jour en gérant les opportunités du moment sans développer d'ambition à long terme. La dépendance financière presque absolue vis-à-vis du SPW et donc l'absence de fonds propres ont maintenu l'Institut dans un rôle de second plan. De ce fait, l'esprit d'entreprise de l'Institut est quasi inexistant. Pour les mêmes raisons, l'image de marque est faible.

Ambitions

Jeter les bases de la création d'un véritable esprit d'entreprise et d'une image de marque digne d'un Institut scientifique au service du politique et des pouvoirs publics au moyen des objectifs opérationnels suivants :

- préciser et renforcer le rôle de l'Institut dans le paysage Institutionnel ;
- passer d'une gestion des moyens à la production de valeur ajoutée ;
- établir une politique de produits et de valorisation de ceux-ci ;
- encourager la cohésion au sein et entre équipes en organisant des communications techniques internes où les agents de tous niveaux parlent de leurs activités et de leurs ambitions ;
- augmenter la complémentarité des services internes (augmentation des performances opérationnelles) ;
- créer une visibilité de l'ISSeP au travers d'une meilleure identification de nos bâtiments, des agents au contact avec la population, de la communication vers les administrations.

Article 13 – Le contrôle interne

État des lieux

Accrédité ISO 17025 (Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais) et bientôt ISO 17043 (Exigences générales concernant les essais d'aptitude), l'Institut réalise, sur base d'un planning précis, des contrôles internes sur les techniques et les processus ayant une influence sur la qualité. Ces contrôles couvrent, entre autres, la gestion des essais inter

laboratoires, des équipements, des achats, des processus organisationnels, etc. De plus, ils sont réalisés par des équipes dont les membres ont été formés en la matière et dont l'aptitude a été évaluée. Le maintien de ces contrôles est primordial pour l'Institut si celui-ci veut conserver ses accréditations, essentielles pour la continuité de ses activités.

De plus, dans un but d'amélioration continue, un système de « rapport d'anomalie » a été mis en place au sein de l'Institut. Celui-ci permet à chacun et dans tous les domaines de faire remonter un mécontentement ou une idée d'amélioration. Ce système devra bien-entendu être maintenu et développé afin d'assurer une remontée d'informations « bottom-up », essentielle si l'ISSeP veut s'engager à organiser ses activités dans une logique de transparence et d'efficacité.

En termes de sécurité, l'ISSeP, via son responsable en la matière, réalise des contrôles ponctuels ou périodiques et analyse les risques sur les postes de travail et activités à caractère technique. Cette activité mériterait d'être organisée avec plus de formalisme, tant au niveau des constats que des actions correctives et préventives. L'adoption du traitement des anomalies devrait également être adoptée, de façon à traiter des cas plus ponctuels.

Ces principes et exigences sont traités dans le référentiel OHSAS 18001 "Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail – Spécification".

Ambitions

Le contrôle interne est un outil indispensable pour l'avenir de l'ISSeP et son management. Il a pour but de maitriser au mieux et améliorer l'ensemble des processus mis en œuvre pour réaliser ses objectifs par des retours d'informations systématiques et impartiaux. Il doit, entre autres, fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et au respect des lois et réglementations en vigueur.

C'est pourquoi, conformément aux recommandations des audits et les rapports de la Cour des comptes, pour chacun des process, nous allons définir le propriétaire de celui-ci, les points de contrôle à établir et les indicateurs afférents (orientation client, délai d'exécution,…) pour garantir le suivi et la cohérence globale à l'échelle de l'institut.

D'un point de vue financier, nous allons développer un système de reporting qui aura pour objectif de fournir à la direction générale et au responsable de direction des informations fiables qui permettra une utilisation efficace et économiques des ressources.

Une fois en place, le système s'appuiera sur cinq composantes :

- un environnement de travail performant ;
- une gestion raisonnable des risques ;
- des mesures de contrôle adaptées pour maîtriser les risques et faire tourner l'organisation ;
- un système d'information et de communication efficace ;
- un système de monitoring via la ligne hiérarchique et une évaluation permanente.

2. Orientation transversale et collaborations

Partie III – Objectifs stratégiques transversaux de l'ISSeP

Article 14 – Objectifs transversaux

Les objectifs stratégiques transversaux présentés ci-dessous reposent sur les priorités du Gouvernement wallon établies dans la DPR et sur nos missions définies décrétalement. Nous avons mis en adéquation ces objectifs avec la vision partagée de l'ISSeP et ses valeurs de service public. Nous avons également tenu compte des critiques de fonctionnement émises dans le rapport Comase et dans les rapports de la Cour des comptes. C'est ainsi que, documentées et issues d'une réflexion multicritères, nos priorités ont été définies puis traduites en objectifs stratégiques et opérationnels. La plupart n'ont pas d'impact budgétaire. Quand ils en ont un, c'est-à-dire nécessitant des moyens supplémentaires aux subventions annuelles, différents moyens de financement sont proposés. Ces projets sont clairement identifiés dans le tableau de synthèse en annexe 9 et décrit en annexe 10. Ils doivent de plus faire l'objet d'une validation par le Gouvernement.

Il y a 2 objectifs stratégiques incontournables : « *Assurer la pérennité de l'Institution dans ses missions et sa valeur ajoutée comme Institut scientifique de service public* » (OST2) et « *Développer des collaborations et des partenariats au niveau belge, européen et international* » (OST3).

Assurer la pérennité de l'ISSeP se décline en objectifs opérationnels visant à :

- identifier sa plus-value dans les services rendus pour se repositionner dans le paysage wallon de la métrologie environnementale et de la recherche ;
- optimiser son fonctionnement interne ;
- faire de lui un acteur de référence dans ses 7 métiers au bénéfice de la Wallonie.

Les 2 projets les plus attendus par les agents de l'ISSeP et, de longue date évoqués dans les débats relatifs à l'ISSeP, sont l'instauration d'un regroupement budgétaire pour les missions pérennes (OST2), d'une part, et l'élaboration d'un organigramme (OST1), d'autre part. Deux chantiers de longue haleine qui appellent un positionnement de la part du Gouvernement et qui permettront, s'ils sont tranchés dans les 2 prochaines années, de rétablir un climat psychosocial difficile (OST1) et de poser les bases de l'instauration d'une dotation. L'opportunité et la faisabilité de celle-ci seront étudiées lors de l'évaluation de mars 2017 du contrat d'administration.

Toutefois, assurer la stabilité budgétaire des missions récurrentes n'est pas un but en soi et ne suffira pas à repositionner l'ISSeP. L'ambition est, au travers de la mise en œuvre du contrat d'administration, d'améliorer globalement le niveau de prestations de nos services.

Nous voulons au travers de celle-ci, nous fixer de nouveaux niveaux d'exigences en termes de délai, de taux de satisfaction et de prix de revient. De manière à améliorer la qualité et la quantité de nos services au bénéfice de nos mandants (principalement DG03, DSD, AwAC).

Nous voulons par ailleurs, diversifier nos recettes financières en « *Développant des collaborations et des partenariats au niveau belge, européen et international* » (OST3). La mise en œuvre de cet objectif stratégique repose sur des bases solides et réalistes. L'ISSeP représente l'administration wallonne dans de nombreux réseaux internationaux d'experts[2]. En outre, l'Institut noue ses propres partenariats. En 2015 et au premier trimestre 2016, ce ne sont pas moins d'une dizaine qui ont été signés.

[2] Liste en ligne sur www.issep.be

Objectif stratégique: OST1 - **Mettre en place les conditions pour un climat social positif et un cadre de travail épanouissant pour le personnel ISSeP**			
Objectifs opérationnels	**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Installer un climat de confiance en définissant les rôles et les échanges d'informations, encadrés par des valeurs communes	1.1 Définir un cadre organique qui tient compte des besoins opérationnels et des enjeux de l'ISSeP.	Adoption du cadre par le Gouvernement wallon.	Pyramide des âges. Taux de polyvalence. Missions clés et back-up. Taux de missions remplies/missions non remplies. Délais pour intégrer les besoins. Transformer les besoins en unités budgétaires Taux de remplissage du cadre. Délai de négociation avec le Ministre. Délai de négociation avec le CCB. Impact budgétaire. Capacité des services à assumer les missions et objectifs.
	1.2 Organiser les flux d'information dans les services et s'assurer que chaque agent a accès aux informations nécessaires à sa fonction.	Un système Intranet performant.	Existence de RACI[3].
	1.3 Déployer une charte de valeurs et une éthique professionnelle au sein des services.		Nombre d'actions liées aux valeurs de l'ISSeP. Nombre de plaintes vis-à-vis de l'ISSeP/non-respect des valeurs. Délai de résolution des plaintes.

[3] L'acronyme RACI (responsible accountable, consulted, informed), dans le management, représente une matrice des responsabilités : elle indique les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité. Cette matrice représente l'organisation du travail en reliant dans un tableau commun la Structure de découpage de projet (WBS) et la Structure organisationnelle du projet (OBS).

Veiller au bien-être du personnel	1.4 Établir un plan de bien-être au travail.	Conformité à l'obligation légale d'adoption du plan bien-être.	Nombre d'initiatives prises par les managers, le personnel pour améliorer le bien-être. Nombre de situations à risques. Cote globale de bien-être au travail (via enquête sociale).

Objectif stratégique: OST2 -	**Assurer la pérennité de l'institution dans ses missions et sa valeur ajoutée comme Institut scientifique de service public.**			
Objectifs opérationnels	**Projets**		**Livrables**	**Indicateurs**
Poser les conditions d'une gestion efficiente et maîtrisée.	2.1	Négocier et établir un regroupement budgétaire annuel.	Fonctionnement équilibré et production de résultats de qualité.	Respect du budget et des regroupements. Nombre d'adaptations.
	2.4	Organiser les collaborations transversales au sein de l'ISSeP pour développer le savoir-faire en matière d'interprétation des résultats.	Développement de l'expertise.	Nombre d'objectifs partagés. Nombre de synergies. Nombre de fois où un service est invité dans la réunion de service d'un autre. Bilan des collaborations.
	2.5	Mettre en place une gestion de la performance au sein de l'ISSeP.		Mise en place d'un tableau de bord de performance. Respect des plannings d'action. (via le comité d'accompagnement). Pilotage de la performance par le Cordi.
	2.7	Définir un plan d'investissements technologiques.		Élaboration d'un plan quinquennal. Respect des délais d'exécution.
Faire évoluer nos activités au service de la Région, en augmentant notre valeur ajoutée.	2.2	Développer la métrologie par la mise au point de nouveaux paramètres.	Meilleure visibilité de l'ISSeP sur le marché.	Nombre de nouvelles missions Nombre de nouveaux paramètres mis au point Indice globale de satisfactions clients Retour sur délivrables
	2.3	Être reconnu comme organisme de référence en matière d'évaluation des risques sanitaires liés aux expositions environnementales	Meilleure visibilité de l'ISSeP sur le marché.	Être reconnu comme labo. Nombre de nouvelles missions. Indice global de satisfactions clients. Retour sur délivrables.
	2.6	Développer des programmes de recherche, de développement technologiques et des études de faisabilité dans le secteur de l'environnement et de la gestion des risques en lien avec les enjeux économiques et environnementaux.		Mise en place d'objectifs individuels et collectifs par service. Déclinaison des programmes par service. Respect des budgets et du planning. Collaboration entre services, nombre de sessions de coordination au sein des programmes. Nombre de nouvelles missions. Pilotage de la performance par le comité scientifique.

Objectif stratégique: OST3 - **Développer des collaborations et des partenariats au niveau Belgique, européen et international.**			
Objectifs opérationnels	**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Développer les collaborations avec les acteurs wallons	3.1 Développer des protocoles de collaboration avec la DG04, DG03, AwAC, SPAQuE sur les modalités de collaboration et les programmes d'activités.	Synergies entre opérateurs et maîtrise des coûts. Visibilité accrue.	Existence de protocoles avec les partenaires. Satisfaction des clients. Négociation d'un programme partagé. Évaluation des collaborations.
	3.2 Mettre en place des équipes partagées avec nos partenaires.	Synergies entre opérateurs et maîtrise des coûts. Visibilité accrue.	Nombre d'équipes. Respect des budgets Respect des objectifs, des plannings.
	3.3 Mettre en place des protocoles de collaborations avec ETP CRM, les universités et les autres institutions scientifiques en matière de recherche et de développement technologique.	Synergies entre opérateurs et maîtrise des coûts. Visibilité accrue.	Nombre d'objectifs partagés. Existence de protocoles avec les partenaires. Satisfaction des clients. Négociation d'un programme partagé.
Développer les collaborations internationales	3.4 Intégrer des réseaux internationaux et européens de normalisation et environnementaux et faire reconnaître notre expertise.	Visibilité accrue.	Augmentation du nombre de réseaux. Nombre de fois où l'ISSeP est invité comme expert. Nombre de publications, collectives et internationales.

Objectif stratégique: OST4 - **Mettre en place et piloter une gouvernance au sein de l'ISSeP en adéquation avec les enjeux de notre organisation.**			
Objectifs opérationnels	**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Définir l'orientation client de l'ISSeP	4.2 Définir les engagements de l'ISSeP vis-à-vis de ses clients et mesurer leur satisfaction.	Satisfaction des clients.	Indice global de satisfactions clients Retour sur délivrables. Respect des plannings (lien entre engagements et objectifs). Taux de réalisation des objectifs : voir TBCA Délai d'exécution.
Optimiser les modes de fonctionnement internes	4.1 Repositionner le Cordi, ses modes de fonctionnement.		Nombre d'objectifs partagés. Taux d'absentéisme. Respect de la décision. Délai d'exécution de la décision. Taux d'innovation. Déclinaison des objectifs dans les services. Capacité à gérer les conflits ensemble.
	4.3 Mettre en place une gestion par objectif, par service et par projet.	Feuille de route commune à tous les services.	Respect des plannings (lien entre engagements et objectifs). Respect des plannings d'actions. Pilotage de la performance par le Cordi. Elaboration des processus clients, projets, fiches budgétaires, chartes, rôles et responsabilités, reporting.

Objectif stratégique: OST5 - **Accompagner la révolution numérique wallonne 4.0 et la simplification administrative.**			
Objectifs opérationnels	**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Simplifier et dématérialiser l'accès aux données environnementales, dans le but de faciliter les démarches administratives définies comme prioritaires par la DGO3	5.1 Développer des applications et modèles pour les clients pour suivre en temps réel la qualité de l'eau, l'air, …		Respect des attentes des clients et des engagements de l'ISSeP. Dématérialisation des process. Rapport coût/bénéfice par solution.
	5.2 Développer la mise à disposition de données environnementales.		Standardisation. Délais de mises en œuvre.
	5.3 Développer le croisement et la valorisation des données environnementales.	Gains d'efficience	Stop au gaspillage. Bilan de la performance des nouvelles solutions.

Cf. fiches détaillées en annexe 4 pour les objectifs stratégiques et en annexe 10 pour les projets.

Partie IV – Modalités de collaboration

Article 15 – Collaborations entre les Directions de l'ISSeP

En vue de faire adhérer tous les services de l'ISSeP au contrat d'administration, les modalités de collaborations seront définies au sein du Cordi en termes de :

Partage des objectifs liés au contrat

Sur base des négociations avec le Gouvernement, le Cordi s'assurera que les objectifs sont compris par toutes les directions de la même façon et, en parallèle, des plans d'actions par direction définiront concrètement comment réussir les objectifs définis et leurs contributions. Le Cordi validera ces plans d'actions avant de les décliner vers le personnel.

Des sessions de travail régulières au sein du Cordi seront prévues pour valider les résultats et assurer les arbitrages nécessaires. Une cohérence sur l'ensemble des objectifs, actions, suivi sera mise en place sous le contrôle de la direction générale et des entretiens de suivi individuel seront mis en place en fonction des résultats obtenus.

Échanges d'informations

La direction générale s'assurera qu'un partage d'informations sera mis en place à savoir :

- agendas partagés liés aux objectifs ;
- informations venant des partenaires et impactant le fonctionnement de l'ISSeP ;
- réunions communes formelles et informelles entre directions pour s'assurer que les équipes sont sur la même ligne de compréhension des objectifs et des moyens à mettre en place pour réussir ;
- partage des résultats liés aux indicateurs (performance, réalisation, suivi) liés aux objectifs stratégiques et opérationnels du contrat d'administration, mais aussi des impacts sur les équipes concernées ;
- des sessions de "questions réponses" seront organisées par la direction générale vers le personnel pour s'assurer que tous les agents sont à jour sur la réalisation du contrat d'administration et les impacts sur leur service et/ou fonction.

Partage & pilotage des leviers de gestion

Pour piloter le contrat d'administration, il est prévu que des outils de mesure et de pilotage soient mis en place comme par exemple :

- la mise en place de sessions spécifiques par le Cordi pour mesurer la réalisation du contrat et ses objectifs ;
- la mise en place de deux tableaux de bord :

    - tableau pour suivre la réalisation du contrat et ses objectifs ;
    - tableau pour mesurer la performance de l'ISSeP à travers les indicateurs des objectifs, (Balanced score card) et leur coordination entre directions ;

- la déclinaison des objectifs vers les agents via le cycle d'entretiens d'évaluation ;
- la définition d'interdépendance entre directions ;
- un reporting "orienté solutions" entre les directions et la direction générale.

Mesure de la performance

Pour chaque objectif stratégique et opérationnel, des indicateurs ont été identifiés.

Comme mentionné, ci-dessus, des tableaux de bord seront mis en place au niveau du Cordi et seront disponibles à la demande du Ministre. Ces outils seront développés par directions.

En outre, nous mettrons en place des indicateurs d'alerte pour anticiper au maximum des situations difficiles ou des crispations par exemple d'ordre budgétaire. La direction générale organisera des entretiens de suivi auprès de chaque direction concernée.

Coordination sur le contrat d'administration

Il sera important pour l'ISSeP, d'assurer une coordination en ce qui concerne :

- l'évaluation et la mise en disponibilité des ressources à affecter aux objectifs et priorités ;
- la mesure des priorités en fonction des moyens disponibles ;
- les impacts transversaux entre directions ;
- les arbitrages pour gérer les difficultés ou tensions éventuelles ;
- la continuité des missions de base de l'ISSeP ;
- la communication vers le personnel pour le tenir informé sur l'évolution du contrat d'administration ;
- la mesure de la performance et le suivi du contrat ;
- l'alignement sur les comportements à avoir pour gérer le contrat d'administration et s'assurer l'adhésion des équipes et des agents ;
- l'exemplarité des membres du Cordi.

C'est pourquoi une session de Cordi par mois sera dédicacée à cette fin.

De la même façon, des sessions régulières seront organisées au sein de l'ISSeP pour se coordonner sur base des tableaux de bord (suivi et performance) sur les engagements de l'ISSeP vis-à-vis du Gouvernement, d'une part, et d'autre part, la bonne gestion des priorités au sein de l'institution.

La Directrice générale prendra des initiatives avec les directions en difficulté et s'assurera de la cohérence de la démarche et du même niveau d'engagement pour toutes les équipes.

Des sessions d'information vers le personnel seront organisées par le Cordi et aussi par chaque direction pour se coordonner sur le contrat et son impact pour les services concernés.

Une communication sera structurée dans ce sens.

Une fonction de project manager office (PMO) sera créée et mise en œuvre pour suivre l'évolution du contrat et s'assurer de sa déclinaison dans les équipes.

Pilotage budgétaire

Un schéma des moyens et ressources est joint au contrat d'administration.

Ce schéma a pour objectif d'identifier les éventuels moyens (humains, technologiques, budgétaires) dont l'ISSeP a besoin pour couvrir toutes les demandes du Gouvernement wallon.

En lien avec le cycle budgétaire de notre institution, un contrôle budgétaire semestriel sera organisé pour s'assurer que le budget est respecté.

Les fonctions « budgétaire » et « PMO » joueront un rôle essentiel à ce propos sous la coordination de la Directrice générale.

Affectation des ressources

Au-delà des prescrits définis dans ce chapitre, nous souhaitons que l'intérêt collectif dépasse les intérêts individuels ou de services.

En fonction des besoins et, en tenant compte du niveau des compétences disponibles et du nécessaire transfert de compétences en fin de carrière, le Cordi s'emploiera à développer un plan de développement des compétences mais aussi la polyvalence des agents.

Le Cordi définira des règles claires pour s'assurer que l'intérêt collectif prime si l'affectation (ou le transfert temporaire) de ressources entre services le nécessite. Il sera demandé à chaque direction de mettre à jour la gestion des risques et de faire remonter vers la Directrice générale les difficultés éventuelles rencontrées pour réaliser dans les délais les objectifs fixés par le contrat.

Article 16 – Collaborations transversales externes

L'ISSeP, pour la réalisation de ces missions, a besoin de la collaboration de plusieurs administrations et OIP et de manière principale (cf. annexe 6) :

1. la DG03 en ce qui concerne la métrologie environnementale ;
2. la DG04 en ce qui concerne la pollution des sols ;
3. l'AwAC en ce qui concerne la qualité de l'air.

Une présentation du contrat d'administration de l'ISSeP a été faite avec nos partenaires concernés pour leur présenter nos priorités et voir ensemble comment les réussir mais aussi définir quelles collaborations mettre en place entre nos administrations.

Les objectifs opérationnels et les projets afférents ont été discutés et validés par :

- L'AwAC, en date du 25 février 2016,
- La DGO4, en date du 8 mars 2016,
- La DGO6, en date du 8 mars 2016,
- Le DSD, en date du 10 mars,
- La DGO3, en date du 11 et du 14 mars 2016.

Aucun objectif stratégique ou opérationnel n'a été fondamentalement remis en question. Certains ont fait l'objet de précisions qui ont été intégrées dans les fiches projet. D'autres ont suscité des questions auxquelles il a été systématiquement répondu.

Des modalités de collaboration ont été décidées :

AwAC- ISSeP :

- Il est convenu de promouvoir la confiance et la complémentarité entre les équipes des 2 institutions en instaurant une journée d'échanges annuelle sur l'utilisation des données ;
- Les propositions budgétaires relatives au réseau AIR subventionné par l'AwAC seront concertées dans le cadre d'élaboration du budget de l'ISSeP et d'un calendrier partagé, et ce, dès 2016.

DGO3- ISSeP :

- Le mode d'élaboration et le calendrier des arrêtés de subventionnement seront revus afin que la DG03 dispose au premier trimestre des propositions de programmes de travail annuels regroupés par thématique de travail. Concrètement, au-delà des comités d'accompagnement sectoriels, l'ambition est de parvenir à partir de 2017 à un comité de concertation de programmation annuelle par département de la DGO3. Cette procédure permettra une évaluation globale des programmes, l'optimisation des moyens et l'amélioration des liquidations des AGW de subventions;
- L'intérêt de la mise au point de nouveaux paramètres sur des polluants émergents est à définir en amont avec l'administration quand cela concerne les réseaux de surveillance de manière à proposer un service à l'administration qualitatif. Ces nouveaux paramètres seront étudiés tant sur le plan de la faisabilité que de leur prix de revient.

À l'avenir, d'autres principes seront mis en œuvre pour garantir une collaboration efficace avec le DSD et le CRAw :

- <u>Indicateurs partagés</u>

  Pour favoriser la bonne réussite de nos contrats d'administrations et les objectifs liés, il est utile de partager des indicateurs de mesure (réalisation, suivi et si possible de performances).

  L'outil de suivi du contrat d'administration de l'ISSeP reprendra des indicateurs clés de performance (KPI) communs avec nos partenaires; ils feront l'objet d'un suivi en comité de direction et ceci une fois par mois.

  Ces indicateurs et les résultats liés seront échangés avec nos partenaires dans une logique d'amélioration continuée.

- <u>Logique de confiance mutuelle</u>

  Il est essentiel que la logique de confiance mutuelle soit un des principes fondateurs de nos collaborations. Cette logique reposera sur les éléments suivants :

  - Crédibilité : comment nous allons travailler avec nos ressources pour être reconnu crédible par nos partenaires en termes de compétences et d'expertise métier.

  - Fiabilité : comment nous allons travailler avec nos ressources pour tenir et respecter nos engagements et délais vis-à-vis de nos partenaires.

  - Proximité : comment nous allons travailler avec nos ressources pour nous coordonner avec nos partenaires et gérer toutes les étapes clés de nos collaborations et engagements mutuels.

- Gestion des tensions : comment nous allons travailler avec nos ressources pour gérer au plus vite et, dans le cadre de nos collaborations, les tensions éventuelles en terme de répartition de rôles ou de ressources par exemple.

- Lieu d'arbitrages : des moments d'arbitrages seront définis de commun accord. Il sera tenu compte du rapport annuel de suivi qui fera le bilan des collaborations et des résultats liés à des objectifs partagés entre institutions. Dans le cadre de ces arbitrages nous utiliserons les tableaux d'indicateurs.

À noter qu'un même protocole concernant l'ISSeP, l'AwAC, le DSD, le CRAW pourrait être arbitré par le même Ministre. Au besoin l'arbitrage de nos Ministres respectifs sera demandé.

- <u>Équipes partagées pour réduire les coûts</u>

  Dans le contexte actuel de recherche d'une meilleure gestion des ressources, nous privilégierons également la mise en place de nouveaux concepts tels que la mise en place d'équipes partagées sur des projets de collaborations, par exemple, la DG04 en ce qui concerne la pollution des sols.

- <u>Bilan de collaboration</u>

  Des bilans des collaborations transversales seront définis dans le respect du cadre du vade-mecum "contrat d'administration".

  De la même manière, un reporting sur la réalisation des projets sera transmis vers le Ministre de tutelle ou son représentant avec des recommandations pour améliorer la réalisation des objectifs fixés dans le cadre de notre contrat d'administration ou de ses mises à jour éventuelles.

3. Orientations métiers

Partie V – Objectifs stratégiques métiers

Article 17 – objectifs stratégiques métiers

Les objectifs stratégiques métiers englobent toutes les activités opérationnelles de l'Institut.

- Objectifs « Air » –*Développer le croisement et la valorisation des données environnementales en matière de qualité de l'air*
- Objectifs « Eau » – *Etre l'acteur de référence pour la prise en charge des analyses permettant l'évaluation des états qualitatif et quantitatif des milieux aquatiques et de leurs écosystèmes (à hautes résolutions spatiale et temporelle)*
- Objectifs « Sol et sous-sol » - *Etre l'un des acteurs de référence pour la gestion des sols et des sous-sols et un partenaire pour leur valorisation*
- Objectifs « Sédiments » –*Etre reconnu comme le conseiller technique du SPW pour la gestion proactive, intégrée et durable des sédiments*
- Objectifs "Déchets – *Faire de l'ISSeP un Institut de référence pour l'évaluation et l'amélioration de la durabilité des traitements de déchets et de leur utilisation en tant que matières*
- Objectifs « Risques technologiques et accidentels »– *Etre l'organisme de référence technique et scientifique belge pour la gestion de risques technologiques et/ou accidentels*
- Objectifs « Risques chroniques et sanitaires » – Etre reconnu comme organisme de référence en matière d'évaluation des risques chroniques sanitaires pour la Wallonie
- Objectifs « Laboratoires » – *Construire un laboratoire fort, référence en matière de caractérisation environnementale et de métrologie liée aux risques*

À ces métiers opérationnels, ont été ajoutés les métiers transversaux suivants :

- Objectifs « Services généraux » – Être une équipe qui apporte de la valeur ajoutée reconnue en termes de gouvernance, communication, simplification gestion
- Objectifs « Recherches » - Renforcer notre plus-value comme organisme de recherche pour servir les intérêts de la Région.

Chaque objectif stratégique métier a été défini et décliné en objectifs opérationnels, eux-mêmes divisés en projets détaillés.

L'annexe 5 détaille les objectifs stratégiques métiers et l'annexe 10, les projets correspondant.

Comme pour les projets transversaux, certains projets métiers ont un impact budgétaire. Ceux-ci sont clairement identifiés dans le tableau de synthèse en annexes 9 et 10 et doivent faire l'objet d'une validation par le Gouvernement.

Objectifs « Air »

Objectif stratégique: AIR -	**Développer le croisement et la valorisation des données environnementales en matière de qualité de l'air**			
Objectifs opérationnels	**Projets**		**Livrables**	**Indicateurs**
Construire des outils d'aide à la décision au niveau local pour améliorer la qualité de l'air.	AIR3	Implémenter des outils de mesures adaptés au niveau local et quantifier de manière chiffrée l'impact sur la « qualité de l'air » des scénarii proposés.	Réseau local. Scénarii / Conseil Participation citoyenne.	Nombre de points de mesures installés Nombre de dossiers traités.

Descriptif

La gestion des réseaux de mesures de la qualité de l'air en Wallonie pour le compte de l'AwAC est une mission de surveillance de la qualité de l'air assurée par des réseaux de mesures permanents (avec des mesures en continu et des mesures par prises d'échantillons analysés en laboratoire) et des campagnes spécifiques ciblées et adaptées au niveau des mesures en fonction de la problématique étudiée (zones urbaines, Traffic, zones à proximité d'industries…).

L'ISSeP assure également pour le compte de la DGO3 principalement, les mesures des rejets de polluants. Cette activité vise à la vérification des autocontrôles réalisés par les industriels, à l'adaptation des permis sur base des émissions réelles, à l'évaluation des émissions de secteurs industriels, aux mesures des rejets de dioxines et autres composés organiques dans l'environnement.

L'appui scientifique et technique, les audits, les arbitrages, la conformité des conditions d'agrément, la participation aux groupes de travail de normalisation au niveau européen, les avis sur des rapports techniques externes remis à l'Administration… constituent autant d'activités complémentaires qui sont demandées et réalisées par l'ISSeP.

Enfin, indépendamment des activités de laboratoire de référence dans le domaine de l'air (cf. métier « Laboratoire »), des activités de recherche sont menées avec pour objectifs le développement de nouvelles techniques de mesures, l'étude des particules en milieu urbain…

État de lieux

L'Institut est reconnu au niveau de la Wallonie et dispose d'un savoir-faire de niveau européen. Les recherches et les développements récents permettent de maintenir le niveau d'excellence et de pointe.

Il faut toutefois noter que la perte de capacité d'investissement depuis 2014 aura, à terme, des conséquences dommageables pour la surveillance de la qualité de l'air en Wallonie.

Enjeux

La Wallonie s'est fixé des objectifs ambitieux au niveau de la DPR pour répondre notamment aux défis du changement climatique et de la santé de la population. La réduction des pollutions diffuses et des pollutions industrielles, la réduction de l'exposition aux microparticules dans l'air, la réduction des pics de pollution sont autant de défis.

Afin de remplir ces engagements, il est nécessaire d'agir au niveau local et de disposer d'outils permettant de faire le lien entre qualité de l'air (santé, environnement …) et les actions concrètes possibles sur le terrain pour améliorer durablement celle-ci (mobilité, aménagement urbanistiques, sensibilité de la population …). L'Institut se propose de mettre au point ces nouveaux outils innovants d'aides à la décision et ainsi de compléter son rôle de laboratoire de mesures.

Cette nouvelle activité améliorera le service rendu par l'Institut vu qu'elle permettra de répondre aux nouvelles questions des opérateurs locaux et du SPW. Elle sera également le point de départ de nombreuses collaborations avec les autres partenaires institutionnels (AwAC, CELINE …). Une fois les bases de l'activité mises en place. Il est donc tout à fait réaliste de penser que cette activité sera source de revenus suffisants que pour s'autofinancer tout en offrant un service novateur à la communauté. D'autres instituts (VITO, INERIS, …) ont fait ce pari il y a plusieurs années et cette activité représente maintenant près de 50 % de leurs activités.

Cf. développement et détails dans la fiche métier « Air » en annexe 5.

Objectifs « Eau »

Objectif stratégique: EAU -	**Être l'acteur de référence pour la prise en charge des analyses permettant l'évaluation des états qualitatif et quantitatif des milieux aquatiques et de leurs écosystèmes (à hautes résolutions spatiale et temporelle).**			
Objectifs opérationnels	**Projets**		**Livrables**	**Indicateurs**
Optimiser et pérenniser les missions dans le domaine de la qualité des eaux.	EAU1	Prendre en charge les analyses permettant de gérer les réseaux de surveillance de la qualité des eaux de surface (y compris les rejets), des eaux souterraines patrimoniales, des eaux de baignade et de piscine tel que défini par l'administration	Rapports de missions - mise à disposition de données environnementales.	Ratio Nombre de paramètres repris à la sous-traitance / Nombre de paramètres sous-traités.
Développer la caractérisation des polluants émergeants et de la métrologie des milieux aquatiques dans la cadre notamment de partenariats avec les acteurs de la recherche, les administrations et les OIP.	EAU2	Anticiper la mise au point des méthodes de détection et de quantification des polluants émergents (y compris le biomonitoring et les méthodes d'échantillonnage intégratrices).	Mise à disposition de méthodes dans le CWEA.	Ratio Nombre de méthodes mises au point / Nombre de substances potentiellement pertinentes pour la Wallonie dans la liste de vigilance.
	EAU3	Renforcer les synergies entre laboratoires partenaires du GISREAUX et entre laboratoires publics régionaux (Wallonie/Flandre).	Projets de recherche réalisés.	Ratio Nombre de projets portés ou proposés par l'ISSeP / Nombre de projets auxquels l'ISSeP participe.

Descriptif

L'ISSeP contribue grandement à la surveillance de la qualité des eaux en général ; cette mission est complexe de par le nombre élevé de paramètres à évaluer[4], la nécessité d'évaluer la qualité de trois matrices (eau, mais aussi sédiments et biotes), l'évolution rapide de la législation dans le domaine (liste de substances prioritaires revue tous les 4 ans) et la variété des substances potentiellement dangereuses présentes[5] (dont certaines éventuellement très toxiques[6]).

État des lieux

Outre la mission de laboratoire de référence pour la matrice eau, l'ISSeP assure l'exploitation des réseaux de surveillance de la qualité des eaux de surface, des eaux souterraines patrimoniales, des eaux de baignade, de piscine et réalise des analyses à la demande. Enfin, à côté de sa mission de conseil et d'expertise pour le SPW, l'Institut mène des projets de recherche.

Les réductions des budgets alloués pour la réalisation de ces missions constituent, à court terme, la principale menace. Les budgets d'investissement ont en effet été réduits à zéro pour privilégier l'acquisition des données, ce qui empêche non-seulement tout nouveau développement, mais encore tout remplacement d'équipement en fin de vie ou défectueux.

Enjeux

La préservation et le maintien de la qualité des eaux naturelles sont la principale préoccupation des pays industrialisés. Depuis peu, l'aspect quantitatif devient une problématique importante. Les pressions environnementales[7] sont nombreuses et importantes, et leur contrôle est un enjeu majeur pour la Wallonie.

Aussi, il faut :

- un approvisionnement en eau garanti sur le plan quantitatif et qualitatif en assurant la gestion publique (cf. DPR 2014-2019) ;
- des eaux en « bon état chimique, écologique et quantitatif », afin de protéger les écosystèmes naturels et la biodiversité, l'approvisionnement en eau et la santé de l'homme. (Directive-cadre européenne sur l'eau, 2000).

Dans ce contexte, l'ISSeP veut rester à la pointe pour la mesure de la qualité des eaux au service de la Wallonie. Pour cela, l'ISSeP doit avoir les moyens d'adopter une attitude proactive par rapport aux besoins et problèmes potentiels futurs (qualité et quantités disponibles des masses d'eau,

[4]Plus de 300 actuellement pour la caractérisation physico-chimique des eaux de surface.
[5] 707 substances émergentes dans une liste de vigilance et 192 potentiellement supplémentaires.
[6]Qui implique qu'il est nécessaire de pouvoir les détecter et les quantifier à très basse concentration et qu'il est pertinent d'utiliser des indicateurs écotoxicologiques pour le diagnostic et la surveillance de la pollution chimique.
[7]Liées au prélèvement d'eau dans les milieux naturels, d'une part, et aux rejets des eaux usées, d'autre part, auxquelles s'ajoutent les pressions liées aux pratiques agricoles et aux autres activités industrielles et humaines.

changement climatique, évaluation des risques en cas de pollution, d'étiage…). Ces moyens doivent viser l'excellence en métrologie des milieux aquatiques par l'anticipation des besoins analytiques futurs[8] tout en s'intégrant dans le paysage européen et ses réseaux scientifiques et techniques afin de développer une recherche de pointe utile à la Wallonie en synergie avec les partenaires wallons spécialisés.

La communication des données vers le grand public et l'Europe ainsi que leur valorisation est du ressort de l'Administration.

Cf. développement et détails dans la fiche métier « Eau » en annexe 5.

[8] En matière de détection et de quantification des substances prioritaires et des substances émergentes.

Objectifs « Sols & Sous-sols »

Objectif stratégique: SSL -		**Être l'un des acteurs de référence wallon pour optimiser la gestion des sols et des sous-sols et un partenaire pour leur valorisation.**		
Objectifs opérationnels	**Projets**		**Livrables**	**Indicateurs**
Accroître l'état des connaissances par la cartographie des données environnementales liées au sol et au sous-sol.	SSL1	Enrichir et cartographier les bases de données relatives aux sols et aux sous-sols.	Base de données mise à jour. Outils visuels.	Nombre de nouveaux enregistrements réalisés. Nombre de demandes rencontrées.
Apporter un support scientifique et technique aux acteurs en relation avec les risques.	SSL2	Simplifier les études d'évaluation des risques sanitaires et les rendre performantes.	Procédures d'évaluation des risques modifiées.	Procédures d'évaluation des risques modifiées. Nombre de dossiers traités.
	SSL5	Elaborer les méthodologies d'études d'impact et formuler des recommandations pour la valorisation des friches industrielles, urbaines, des zones d'exploitation minière.	Méthodologies mises au point. Recommandations rédigées.	Nombre de méthodologies mises au point.
Assurer le rôle de référent en matière de sol et de sous-sol.	SSL3	Préparer l'évaluation sur le terrain des experts agréés en établissant un cahier interne des lignes de conduite et une fiche d'évaluation.	Rédaction d'un cahier interne des lignes de conduite. Fiche d'évaluation.	Planning organisationnel. Rédaction d'un cahier interne des lignes de conduite.
	SSL4	Enrichir le référentiel des guides dédiés aux sols et sous-sols (CWBP, CWEA, terrils, terres excavées, paramètres non normés …) en rédigeant les guides manquants et en complétant ceux existants.	Guides rédigés.	Nombre de guides rédigés.

Descriptif

La prise de conscience du fait que le sol et le sous-sol sont des ressources naturelles essentielles, très complexes et de plus en plus détériorées par les activités humaines est relativement récente. Le sol ne fait d'ailleurs pas encore l'objet d'une directive-cadre au niveau européen. En la matière, les initiatives sont laissées aux États membres.

En Wallonie, dans la DPR, un accent tout particulier est mis sur la poursuite de la réhabilitation des sites pollués, avec en point de mire une gestion intégrée du sol et du sous-sol. La mise en place du décret « sols » s'inscrit dans cette démarche. La Wallonie n'échappe pas non plus au devoir de gestion des risques, et notamment les risques géologiques et miniers.

État des lieux

Que ce soit pour toute la problématique sol ou celle relative au sous-sol, l'ISSeP est au service de l'Administration. Un volet important est dédié à l'appui technique dans le cadre du décret « sols »: l'Institut a participé activement à l'élaboration du Compendium Wallon des méthodes d'Échantillonnage et d'Analyses (CWEA) ainsi qu'à la rédaction des guides constituant le Code Wallon des Bonnes Pratiques (CWBP). Ces guides sont devenus la référence en la matière. À cette fin, des millésimes sont édités tenant compte des retours d'expérience, des notes techniques sur des problématiques rencontrées dans les études de dossiers sont rédigées, des formations sont dispensées par l'ISSeP auprès des différents acteurs, des évaluations des experts sont programmées.

En marge de ces activités, les études réalisées sur les sites et sols pollués font l'objet d'une remise d'avis technique évaluant leur conformité. L'ISSeP apporte également son expérience à l'Administration (DG04) et aux communes dans le cadre des projets de réaménagement des sites industriels désaffectés.

Pour le volet sous-sol et la gestion de l'après-mine, l'Institut réalise des missions d'appui technique pour le SPW visant les anciennes exploitations minières et leurs conséquences sur le sol et/ou le sous-sol. Il coordonne ses actions autour de trois axes : l'acquisition de données, la prévention et la formulation de solutions techniques pour les gérer ou y remédier.

Enjeux

Conscients de l'importance de la gestion de ses sols et sous-sols, l'ISSeP et l'Administration s'accordent sur l'importance de poursuivre la tâche déjà entamée. Fort de l'expérience acquise au cours de ces dernières années, l'Institut intensifie son expertise pour devenir un partenaire incontournable et un interlocuteur privilégié vis-à-vis des nombreux acteurs du secteur. La reconnaissance de son acquis va lui permettre de le valoriser tant sur les appuis techniques existants ou à créer, mais également dans le développement de projet de recherche et/ou d'outils d'aide à la décision.

Cf. développement et détails dans la fiche métier « Sols » Sous-Sols en annexe 5.

Objectifs « Sédiments »

Objectif stratégique: SED -	**Être reconnu comme le conseiller technique du SPW pour la gestion proactive, intégrée et durable des sédiments.**		
Objectifs opérationnels	**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Développer des outils d'aide à la décision et à la gestion.	SED1 Mettre au point un outil cartographique permettant d'optimiser l'évaluation des dossiers de gestion des sédiments.	Carte de gestion couvrant 60% du territoire wallon.	Outil cartographique.
	SED3 Développer des méthodes et nouveaux outils pour l'évaluation des risques, la caractérisation in situ et la validation de filières de valorisation à travers des projets de recherche, collaborations, partenariats.	Projet de recherche réalisé.	Nombre de méthodes et outils mis au point. Nombre de projets de recherche.
Assurer le rôle d'acteur de référence en matière de sédiment.	SED2 Formaliser un code wallon de bonnes pratiques des méthodes d'échantillonnage et de préparation.	CWBP rédigé pr sédiments.	100% des protocoles rédigés.
Mettre en place un protocole de collaboration avec les DGO 2 et 3.	SED4 Lancer des actions visant une gestion intégrée des sédiments à l'échelle du bassin versant.	6 stations de mesure des MES mises en place + réalisation à l'échelle d'un bassin versant.	Nombre de stations de mesure des MES mises en place sur les cours d'eau wallons.

Descriptif

Depuis plus de 15 ans, l'ISSeP réalise pour le compte du SPW la caractérisation chimique et écotoxicologique des sédiments dans le cadre des réseaux de contrôle de la qualité des sédiments et de campagnes de dragage.

L'ISSeP s'est également vu confier en 2012 la mission d'assister l'Administration dans la définition d'un nouveau cadre légal pour la gestion des sédiments qui permette une gestion durable de ces derniers, en accord avec l'ensemble de la législation environnementale wallonne.

L'ISSeP participe, depuis de nombreuses années, à des projets de recherche appliquée visant à proposer des solutions durables de traitement et de valorisation de sédiments ou encore à étudier le transport de matières dans les cours d'eau et à modéliser l'évolution des fonds sédimentaires. Il est membre et co-coordinateur du groupement d'intérêt scientifique transfrontalier (GIS 3SP) qui regroupe des acteurs-clés en Wallonie et dans le Nord-Pas-de-Calais autour de la gestion des sites, sols et sédiments pollués.

État des lieux

La DPR reprend dans ses priorités le développement du transport durable de marchandises, dont fait partie le transport fluvial. Si la Wallonie bénéficie d'une position stratégique, elle doit relever les défis d'une gestion durable de ses voies d'eau, intégrant la prévention contre la pollution diffuse et l'érosion des sols, l'entretien et la mise au gabarit du réseau fluvial et le développement de filières de gestion adéquates des matières retirées des cours d'eau.

En effet, en Wallonie, les reliefs peu marqués et l'apport élevé en matières en suspension (MES) entraînent des taux de sédimentation importants et le besoin de travaux d'entretien (dragage/curage) qui génèrent des volumes importants de matières.

La situation juridique actuelle et le manque de filières de valorisation opérationnelles pour les sédiments n'admettent pratiquement pas d'autres solutions de gestion à l'heure actuelle que la mise en CET. Outre les coûts élevés qui y sont associés, cette solution représente le choix ultime dans la hiérarchie de gestion des déchets. Il convient donc de mener des actions pour optimiser la gestion des sédiments, favoriser leur valorisation et aider à l'émergence d'un cadre législatif adapté et cohérent.

Enjeux

Pour une gestion optimisée des matières sédimentaires dans les cours d'eau, nous identifions les besoins suivants :

- besoin de réduire les coûts liés à la gestion des sédiments ;
- besoin de faire évoluer la législation pour permettre la valorisation de sédiments selon de nouvelles filières ;
- nécessité de mettre en place des actions de prévention pour la réduction des MES dans les cours d'eau et d'en évaluer l'efficacité.

La réduction des coûts de gestion nécessitera diverses actions comme, entre autres, la mise au point d'un outil de gestion cartographique permettant d'optimiser le choix d'une filière de valorisation, la validation de méthodes de caractérisation *in situ* et d'évaluation des risques, ou encore de penser la gestion de ces matières à l'échelle d'un bassin versant.

Cf. développement dans la fiche métier « Sédiments » en annexe 5.

Objectifs « Déchets »

Objectif stratégique: DEC -		**Faire de l'ISSeP un institut de référence pour l'évaluation et l'amélioration de la durabilité des traitements de déchets et de leur utilisation en tant que matières.**		
Objectifs opérationnels	**Projets**		**Livrables**	**Indicateurs**
Mieux appréhender la problématique des déchets en tant que matières, produits ou ressources.	DEC2	Mesurer l'impact environnemental (eau, air, sol) lié à l'utilisation des déchets en tant que ressources (valorisation agronomique par exemple).	Campagnes à réaliser par thématique et par site d'exploitation. Nombre de campagnes menées conduisant à une autorisation de valorisation.	Nombre de campagnes réalisées par thématique et par site d'exploitation Nombre de campagnes menées conduisant à une autorisation de valorisation, durabilité des partenariats intervenant dans les projets (cf. DEC3).
Développer l'appui scientifique et technique à l'Administration pour la sécurisation de la gestion / traitement des déchets et des produits secondaires.	DEC3	Évaluer les dossiers techniques introduits par les détenteurs de déchets pour les demandes End of Waste (sortie du statut de déchet).	Outil d'aide à la décision, méthodologie, nombre de dossiers traités.	Outil d'aide à la décision, méthodologie (mise au point). Evolution du nombre de dossiers traités pour l'Administration.
	DEC4	Dresser et maintenir un état de l'art des techniques d'enfouissement durable des déchets et de la maîtrise de la fin de vie des centres d'enfouissement technique.	Rapports d'état d'avancement trimestriels-Proposition de critères de fin de postgestion.	Publication de l'état de l'art. Benchmarking, révision annuelle.

Descriptif

De toute évidence, le monde moderne présente de nombreux défis en matière de gestion et de traitement des déchets, toujours plus nombreux et plus complexes. Dans la DPR, qui s'inspire des objectifs fixés par la Directive cadre européenne relative aux déchets (Directive 2008/98/UE), le Gouvernement wallon consacre deux thèmes principaux liés aux déchets : l'amélioration de la propreté publique et la gestion efficace des déchets. Le Plan wallon des déchets Horizon 2020 traduit les objectifs de la DPR qui guideront l'action de la Wallonie vers une gestion durable des déchets. Cette action nécessite une réflexion profonde dont la priorité reste la préservation et l'utilisation raisonnée des ressources, mais qui prône aussi une circularisation de l'économie des déchets.

État des lieux

Aujourd'hui, les missions de l'ISSeP en rapport avec les déchets sont majoritairement dédiées au soutien de l'Administration. L'appui technique de l'Institut consiste principalement en une caractérisation des déchets et en l'évaluation de l'impact environnemental de centres traitement/valorisation ou d'enfouissement de déchets.

Afin de mener à bien les missions qui lui sont confiées, l'ISSeP dispose d'outils performants et fiables. Qu'il s'agisse du Laboratoire de Référence (eau, air, déchets), des Laboratoires d'Analyses, accrédités depuis 1997, d'une équipe spécialisée dans les activités et mesures de terrain chargée de l'établissement des méthodes de prélèvement des déchets ou de ses équipes technico-scientifiques qualifiées pour tous les autres aspects (sanitaire, risques…), l'ISSeP dispose des moyens d'aborder la problématique des déchets de façon multidisciplinaire. Son expertise est reconnue en matière de prélèvements de déchets, de mesures in-situ des émanations qui s'en dégagent, de caractérisation des déchets solides (chimique, minéralogique, écotoxicologique), d'étude des phénomènes d'altérations physico-chimiques et minéralogiques subies par un déchet et des conséquences de ces changements sur son potentiel de libération des polluants ou de surveillance environnementale de certains types de traitement.

Enfin, la capitalisation et le traitement des données environnementales générées par ces diverses activités, sous forme de bases de données orientées "déchets", ajoutent une importante plus-value aux activités de l'ISSeP. Cette valorisation est mise à profit pour une meilleure protection de l'environnement mais aussi dans les démarches d'adaptation de textes législatifs et normatifs ainsi que pour l'appui technique aux Autorités compétentes.

Enjeux

Conscients des enjeux économico-socio-environnementaux inhérents à la problématique des déchets, l'ISSeP et l'Administration s'accordent sur l'importance et l'urgence de s'investir dans des concepts tels que l'économie circulaire des déchets, leur utilisation en tant que ressources, la fin du statut de déchets (end of waste), les cycles de vie des déchets… L'ISSeP souhaite s'engager dans cette voie et faire de l'Institut une référence en la matière qui propose des outils d'aide à la décision fiables et robustes.

Cf. développement dans la fiche métier « Déchets » en annexe 5.

Objectifs « Risques technologiques & Accidentels »

Objectif stratégique: RTA -	**Être l'organisme de référence technique et scientifique belge pour la gestion de risques technologiques et/ou accidentels.**		
Objectifs opérationnels	**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Développer notre expertise en matière de risques technologiques et accidentels, connus ou émergents.	RTA1 Etendre nos reconnaissances officielles pour garantir la sécurité de produits et procédés.	Notification acquise. Agrément acquis.	Notification acquise. Agrément acquis. Rentabilité.
	RTA2 Développer l'appui scientifique pour les risques émergents liés aux "Nano".	Finalisation des projets en cours; mission d'appui technique . Démarrer nouveau projet.	Finaliser NANOGRA et NANH2O. Obtenir une mission d'appui technique. Démarrer NANOBIOM.

Descriptif

La Wallonie dans la DPR et dans son plan Marshall 4.0 inscrit l'innovation comme objectif majeur, mais celle-ci ne peut se faire au détriment d'une augmentation des risques pour l'environnement ou pour le citoyen. Les risques doivent être maîtrisés, afin d'éviter des catastrophes, tout en évitant de sombrer dans la tyrannie de la précaution, qui peut être un frein injustifié à l'innovation. La mise en œuvre de procédés industriels de plus en plus complexes et l'apparition sur le marché de nouvelles substances, de nouveaux matériaux peuvent engendrer de nouveaux risques. Dans un contexte européen qui impose de plus de plus de règles auxquelles les états membres doivent se plier (e.g. Règlement européen Produits de Construction 2011/305//EU, nouvelle directive ATEX économique 2014/34/EU, nano registre), et dans un contexte belge dans lequel de plus en plus de compétences fédérales glissent au niveau régional, la Wallonie se doit de disposer de moyens pour traiter les risques, et ce sur deux niveaux: la prévention (diminuer le risque – sa fréquence et sa gravité) et la gestion (gérer une crise lorsqu'elle survient). Ceci nécessite une approche multidisciplinaire, possible à l'ISSeP grâce à nos différents métiers. Exemple : incendie dans un industriel majeur va nécessiter de mobiliser des expertises présentes dans la plupart des thématiques (eau, air, sol, labo, risques sanitaires,...).

État des lieux

Le décret du 9 avril 1998 modifiant le décret du 7 juin 1990 créant l'ISSeP, précise dans son article 3 la liste des domaines dans lesquels celui-ci exerce ses activités, en particulier le point 4° "la normalisation et la sécurité technique, notamment en rapport avec les risques industriels et dans les lieux accessibles au public".

Les risques sont inclus dans les activités de l'ISSeP dans différents domaines liés à la gestion des risques. L'institut a des compétences acquises sur plusieurs décennies et dispose de moyens uniques :

- un laboratoire de comportement au feu unique en Région wallonne, voire en Belgique, de notoriété internationale;
- un laboratoire permettant la réalisation des essais menant à la certification ATEX (notifié, unique en Belgique);
- un laboratoire permettant la réalisation d'essais dans le cadre de la Directive "Basse-tension";
- une expertise en analyse post-sinistre (incendie, explosion, accidents majeurs);

L'ISSeP participe également à des programmes de recherche acquis tel qu'APPORT (Aide à la préparation des plans opérationnels des risques transfrontaliers), et en cours tels que NANOGRA et NANH2O (Évaluation des risques liés aux nanomatériaux et nanoparticules).

Enjeux

Corollaire de toute activité humaine, les risques revêtent des formes diverses et les conséquences, directes ou différées sont multiples. Il n'est nul besoin d'insister : l'actualité rappelle régulièrement l'importance des risques ainsi que leur caractère multidimensionnel. Tous les niveaux de pouvoirs sont concernés : local, provincial, régional … L'UE contraint les États membres au travers de règlements et de directives. Dans le souci de la maîtrise des risques, les autorités publiques wallonnes ont signé un accord de coopération concernant la maîtrise des accidents majeurs (récemment revu pour intégrer le durcissement de la réglementation européenne - Accord de coopération du 5 juin 2015). Tous les accidents industriels même non majeurs (au sens des Directives Seveso) peuvent générer des impacts sur les individus et sur l'environnement. Des mesures doivent être également prises pour conserver les risques à un niveau ALARP (As Low As Reasonnably Practicable).

La compétence explosion et explosifs étant délaissée par le Fédéral, il revient à la Wallonie d'incorporer cette problématique dans ses préoccupations.

Il convient de se préparer à faire face à des situations critiques, i.e. accidents, presqu'accidents voire incidents impliquant des substances dangereuses et susceptibles d'impacter la population, l'environnement et/ou les infrastructures, afin de gérer de façon performante la crise en temps réel, i.e. une prise rapide de décisions adéquates.

En outre, il est indispensable que l'industrie puisse faire appel aux compétences et outils approuvés pour vérifier que ses produits répondent aux exigences réglementaires en termes de sécurité.

Mieux structurer notre réponse en situation de crise, exploiter le retour d'expérience pour faire évoluer les règles de prévention, offrir une réponse rapide et appropriée en tant qu'organisme notifié.

Etre une référence en la matière par le biais de publications, organisation et participation à des colloques, et des partenariats avec acteurs industriels (e.g. Electrabel) et le CRM.

Cf. développement dans la fiche métier « Risques technologiques » et accidentels en annexe 5.

Objectifs « Risques chroniques et sanitaires »

Objectif stratégique: RCS -	**Être reconnu comme organisme de référence en matière d'évaluation des risques chroniques et sanitaires pour la Wallonie.**		
Objectifs opérationnels	**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Développer des outils d'aide, d'information et de support à destination des gestionnaires publics.	RCS1 Développer et mettre à disposition un prototype de système d'information géographique en Environnement-Santé.	SIG pilote.	SIG pilote.
	RCS3 Constituer une base de données sur les risques liés à l'exposition aux polluants intérieurs dans les lieux publics en vue d'établir des recommandations pertinentes.	Inventaire des biocides utilisés. Recommandations sur leurs usages. Protocoles de quantification de leur concentration dans l'air intérieur.	Nombre de recommandations. Nombre de cycles d'informations dispensées. Nombre de validations effectuées. Protocole de référence de mesure de la concentration en biocides.
	RCS4 Standardiser et harmoniser les pratiques en évaluation des risques sanitaires et écotoxicologiques sous-tendant les réglementations environnementales.	Méthodes d'évaluation des risques standardisées. Mise à disposition d'un outil d'évaluation des risques sanitaires liés aux sols pollués adapté aux conditions rencontrées en Wallonie. Sélection de Valeurs Toxicologiques de Référence pertinentes (VTR). Révision continue du Guide de référence des évaluations des risques (GRER).	Nombre d'outils (méthodologies) standards utilisé(e)s. Nombre de valeurs toxicologiques de référence (VTR) communes utilisées. Adaptation et mise à disposition d'un outil d'évaluation des risques sanitaires liés aux sols pollués adapté aux conditions rencontrées en Wallonie. Mise à disposition d'une version du GRER révisé.

Objectif stratégique: RCS -	**Être reconnu comme organisme de référence en matière d'évaluation des risques chroniques et sanitaires pour la Wallonie.**		
Objectifs opérationnels	**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Participer activement à la surveillance sanitaire en lien avec l'environnement.	RCS2 Concevoir et réaliser, en partenariat avec des acteurs de la santé, des campagnes de mesure de l'exposition aux pollutions diffuses intégrant des programmes de biomonitoring.	Campagnes de biomonitoring interprétées.	Nombre de campagnes réalisées Nombre de sujets ayant fait l'objet d'un biomonitoring. Nombre de campagnes de communication des résultats aux volontaires.
Devenir l'acteur de référence dans le domaine des radiations non ionisantes.	RCS5 Devenir le référent pour l'exposition aux champs électromagnétiques.	Rapport de veille sur l'exposition aux champs électromagnétiques et ses effets sur la santé à l'attention du Ministre en charge de l'Environnement et/ou de la Santé ; publications sur l'exposition aux champs électromagnétiques et ses effets sur la santé humaine et les écosystèmes.	Rapport de veille.
	RCS6 Préparer l'ISSeP à l'ouverture des marchés de prestations pour tiers consécutive à la transposition de la directive 2013/35/UE relative à l'exposition des travailleurs aux champs électromagnétiques.	Obtention de l'agrément relatif aux mesures d'agents physiques (champs électromagnétiques).	Nombre de prestations pour tiers.

Descriptif

La DPR se fixe pour objectif d'améliorer la santé en agissant sur l'environnement, en évaluant les risques sanitaires liés à l'état de l'environnement et en réduisant l'exposition aux diverses pollutions dont la pollution de l'air intérieur et extérieur, les pesticides et autres produits chimiques ainsi que l'exposition aux champs électromagnétiques. Ce processus doit également intégrer l'information au public et la mise en place de guides de bonnes pratiques. Le plan Marshall 4.0 rappelle, quant à lui, que la réhabilitation des sites pollués doit répondre aux impératifs liés aux risques que ces sites représentent pour la santé humaine et pour l'environnement.

Lier santé et environnement est devenu une évidence pour l'opinion, mais c'est encore un défi pour qui recherche des informations fiables et précises. C'est particulièrement le cas par rapport à l'impact des "faibles" doses de substances nocives, notamment dans le domaine des produits chimiques et des pesticides et à leurs interdépendances. La santé environnementale repose donc aujourd'hui en grande partie sur l'évaluation et la gestion du risque.

Les Pouvoirs publics qui ont en charge les politiques de prévention doivent être informés sur l'exposition des populations aux substances toxiques et sur les incidences directes et indirectes des activités humaines. En outre, la pollution due aux substances chimiques étant souvent diffuse et conduisant par ailleurs à une exposition multiple, ils doivent pouvoir disposer d'outils mettant en évidence les zones urbaines, périurbaines, industrielles et agricoles où les populations sont exposées afin de prendre des mesures de gestion des usages constatés.

Tant la Wallonie que l'Europe et les États membres se doivent de maîtriser les impacts des activités humaines sur la santé et sur l'écosystème pour mener à bien leurs objectifs de développement durable et d'innovation technologique, y compris dans le cadre de programmes R&D portant sur la mise au point d'éco-technologies et de nouveaux produits issus de la technologie propre, dont il faut garantir l'innocuité.

La problématique de l'exposition aux champs électromagnétiques reste par ailleurs un sujet sensible pour la population. Ces doutes sont en partie liés aux incertitudes scientifiques qui subsistent : incidence à long terme du téléphone portable, sensibilité particulière de l'enfant, électrosensibilité, impact sur l'écosystème, etc. En parallèle, la directive 2013/35/UE concernant les prescriptions minimales de sécurité et de santé relatives à l'exposition des travailleurs aux risques dus aux champs électromagnétiques, doit être transposée en droit belge au plus tard le 1er juillet 2016.

État des lieux

L'ISSeP est à la base du développement des études Environnement-Santé en Wallonie puisqu'il a abrité la Plateforme Environnement-Santé pendant quatre ans et qu'il a participé à la définition du Programme d'Actions régionales en Environnement-Santé qui reste, à l'heure actuelle, la référence des acteurs dans ce domaine. Dans le cadre de l'étude des liens entre la qualité de l'environnement et la santé humaine, l'ISSeP effectue différentes missions :

- élaborer des méthodologies pour évaluer les impacts sur la santé dans le cadre des dossiers d'étude d'incidences des projets industriels ou d'aménagement ;

- fournir un appui méthodologique pour évaluer les risques sanitaires dans le contexte de la pollution des sols et notamment dans le cadre de l'application du décret relatif à la gestion des sols ;
- évaluer l'exposition des populations wallonnes aux populations diffuses (dont les pesticides) ;
- estimer l'impact de la pollution atmosphérique sur la morbidité et la mortalité ;
- caractériser l'exposition aux polluants intérieurs des populations à risques dans les lieux publics ;
- mettre en place un système d'information géographique (SIG) en environnement-santé ;
- développer des indicateurs de risque pour la santé humaine ;
- mesurer les risques liés à l'exposition à l'amiante.

En ce qui concerne plus l'exposition aux champs électromagnétiques, l'ISSeP contribue :

- à limiter l'immission générée par les antennes émettrices stationnaires en Wallonie (avis a priori basé sur des modèles de calcul dans le cadre des demandes de permis d'urbanisme, contrôles par des mesures in situ à la demande des communes et mesures au domicile de riverains) et au Grand-Duché de Luxembourg (mesures sur sites et réception d'émetteurs radiofréquences) ;
- à informer la population, notamment via le cadastre en ligne des antennes émettrices.

L'ISSeP réalise aussi des mesures des champs électromagnétiques :

- dans les entreprises, notamment à la demande des services médicaux afin de contrôler que les niveaux auxquels les travailleurs sont exposés sont inférieurs aux normes ;
- chez les particuliers ou dans les lieux accessibles au public (sous une ligne à haute tension, à proximité d'une antenne émettrice, etc.).

<u>Enjeux</u>

Jusqu'à présent, les compétences Environnement-Santé ont été partagées entre plusieurs ministères et plusieurs Administrations (DGO3 et DGO5), la Cellule permanente Environnement-Santé (CPES) étant chargée d'assurer la coordination. Ses moyens limités et le manque d'appui scientifique ne lui ont toutefois pas encore permis réellement de mettre en œuvre le programme d'actions régionales environnement santé (PARES), alors que le Gouvernement wallon acquiert de nouvelles compétences dans le domaine de la santé et que la population est en attente d'informations précises.

Afin d'évaluer et de réduire les risques sanitaires et chroniques et pour atteindre ses objectifs d'information au public, la Wallonie a besoin de données croisées et d'outils du type système géographique Environnement-Santé pour les interpréter ainsi que d'analyses fiables et multifactorielles sur les polluants susceptibles d'être rencontrés, sur leur toxicité (écotoxicité) ou leurs impacts, leurs mécanismes de transfert ainsi que le degré d'exposition des hommes et des écosystèmes. Pour pouvoir objectiver les liens Environnement-Santé, elle devra en outre recourir plus souvent aux techniques de biomonitoring.

Les expertises et les travaux de recherche intégrés à ce processus doivent s'appuyer sur des méthodologies et des réglementations adaptées et répondre aux inquiétudes et aux questionnements de la société. Dans un contexte de multi-exposition de la population à des agents physiques et chimiques, des efforts doivent également être consentis pour évaluer et réduire les risques liés à l'exposition des travailleurs.

Cf. développement et détails dans la fiche métier « Risques chroniques » et sanitaires en annexe 5.

Objectifs « Laboratoires »

Objectif stratégique: LAB -		**Construire un laboratoire fort, référence en matière de caractérisation environnementale et de métrologie liée aux risques.**		
Objectifs opérationnels	**Projets**		**Livrables**	**Indicateurs**
Augmenter l'efficience des laboratoires en assurant un suivi de la performance.	LAB1	Réorganiser l'ensemble des activités de laboratoires de l'ISSeP de manière à en augmenter l'efficacité.	Nouvel organigramme de fonctionnement	Processus mis en œuvre. Diminution des coûts. Plans de formation / d'investissement /de communication. Amélioration des délais et respect des engagements.
	LAB2	Définir et piloter les modalités de concertation et de collaboration entre les commanditaires publics et les activités de Laboratoire de Référence.	Service Level Agreements (SLAs) entre le Laboratoire de Référence et ses commanditaires publics	Accords de reconnaissance pour les différentes activités de laboratoire. Nombre d'arbitrage hors SLA.
Développer des protocoles de collaboration avec divers acteurs et intégrer des nouveaux réseaux en développant des nouveaux programmes de recherches.	LAB3	Développer la plus-value, la visibilité et la reconnaissance du Laboratoire de Référence.	Accréditation ISO 17043	Résultats des audits d'accréditation. Extensions de scope. Participations à des groupes EU.
	LAB4	Renforcer les activités et la proactivité du laboratoire dans le cadre des projets de recherche & développement.	Projets de recherche réalisés	Nombre de mises au point, de projets et de participations qui aboutissent. Nombre d'avis rendus.

Descriptif

La mission « laboratoire » de l'Institut comprend en synthèse, d'une part, les activités de laboratoires de référence avec la mise au point de méthodes d'analyses, les vérifications scientifiques et techniques dans le cadre de l'agrément des laboratoires, le support à l'Administration au niveau des normes et limites à appliquer dans les dossiers de pollution et, d'autre part, les analyses et mesures pour des tiers et pour les autres missions gérées par l'Institut (cf. les autres thématiques).
Ces deux missions sont exercées dans les domaines tels que définis dans le décret de création de l'ISSeP.

État des lieux

Les activités de laboratoires sont confrontées à une évolution technologique rapide. En outre, il est de plus en plus difficile de quantifier car les limites de quantification à atteindre sont de plus en plus basses. Pour y parvenir, cela implique des investissements continus importants et couteux tant pour les équipements que pour l'infrastructure.

En interne, les activités sont partagées entre des analyses répétitives en grandes quantités à réaliser dans des délais stricts et en continu, des analyses ponctuelles très variables tant en quantité quand diversité, et des essais et développements dans le cadre de projets de recherche à intégrer dans l'ensemble.

Enjeux

La métrologie et plus particulièrement la métrologie analytique étant un des métiers de base de l'Institut, une attention toute particulière doit être apportée à l'outil principal à savoir le laboratoire de l'Institut. Il s'agit d'assurer son niveau d'excellence scientifique et technique.

L'enjeu est de mettre en place une organisation des laboratoires plus efficiente. Elle devra permettre de répondre aux multiples demandes en matière de caractérisation et de développement de méthodes. Elle devra également permettre d'améliorer la visibilité du laboratoire de référence vers l'extérieur et le développement de nouveaux partenariats.

Cet objectif est directement en phase avec le souci d'assurer une meilleure transversalité au sein de l'ISSeP et de réaliser le décloisonnement nécessaire pour permettre de bénéficier de façon optimale de la pluridisciplinarité et des multiples compétences présentes au sein de l'Institut.

Cf. développement et détails dans la fiche métier « Laboratoires » en annexe 5.

Objectifs « Services généraux »

Objectif stratégique: SVG -		**Être une équipe qui apporte de la valeur ajoutée reconnue en termes de gouvernance, communication, simplification gestion.**		
Objectifs opérationnels	**Projets**		**Livrables**	**Indicateurs**
Poser les conditions d'un fonctionnement efficace des services généraux	SVG1	Inventorier et optimiser certains processii sur la base des gains potentiels d'efficience et des attentes des clients internes ou externe.	Diminution des frais généraux.	Nombre de processii revus par an (2) ; Temps dégagé (jours/ETP).
	SVG5	Mettre en place un contrôle interne efficace	Conformité au décret WBFIN.	Mise en place d'une fixation d'objectifs systématique. Mise en place d'un cycle de révision/évaluation de ces objectifs.
	SVG3	Renforcer les synergies, le partage de connaissances et la mutualisation de ressources entre les différents départements.	Projets partagés, plan de formation.	Nombre de projets multiservices.
Développer la valeur ajoutée des services rendus à l'Institut	SVG2	Mettre en place une stratégie de communication interne basée sur la transparence, la confiance, des outils performants et le management.	Réforme des outils de com (intranet), formation de la hiérarchie.	Rapports psychosociaux. Enquête sur le bien-être du personnel.
	SVG4	Implémenter et systématiser les pratiques de gestion et de suivi financier a tous les niveaux.	Systématisation et uniformisation des pratiques de contrôle conformément aux obligations décrétales.	Respect calendrier reporting. Respect du planning des dépenses.
	SVG6	Se donner les moyens d'appliquer un plan d'investissement lié à la rénovation de l'infrastructure de l'Institut.	Conformité sécurité, diminution des frais généraux.	Mise en place d'un plan concret reprenant les besoins a CT, MT et LT en termes d'investissements matériels et bâtiment. Diminution des frais lies a l'infrastructure (gaz, énergie, etc.) et de maintenance.

Descriptif

Les services généraux ont pour mission première d'apporter un réel service de support à la prise de décision à la fois des différents services « opérationnels » et de la direction générale. À cet effet, ils génèrent, appliquent et assurent le bon fonctionnement d'un nombre important de processii en lien direct avec les activités des services « opérationnels ».

Ils ont également pour mission de répondre à toutes les obligations légales à caractère administratif. On peut citer par exemple le suivi du contrôle de la Cour des Comptes, du réviseur, de l'inspection du travail ou encore du respect des prescriptions touchant aux marchés publics.

De plus, les services généraux ont, sous leur responsabilité, les éléments qui influencent directement le fonctionnement de l'Institut. Cela englobe la gestion de l'infrastructure de l'ISSeP, la gestion du réseau informatique ou encore toute la matière « sécurité »[9] liée à l'Institut.

Divisés en plusieurs départements, les services généraux assurent la gestion d'une masse importante d'informations et de données en termes de finance (gestion des achats, des frais de déplacements, suivi des subventions, etc.), gestion de ressources humaines (suivi des salaires, des évaluations, gestion des congés, etc.), qualité (suivi de l'inventaire, compétences du personnel, gestion des documents, audits qualités internes et externes, etc.) et communication interne et externe (rapport d'activité, centre de documentation, site internet, etc).

État des lieux

Actuellement, la collaboration entre services généraux et services opérationnels n'est pas efficace. De plus, les services apportés par les services généraux ne sont pas souvent reconnus comme une valeur ajoutée aux services opérationnels.

Les processii, tant propres aux services généraux que ceux communs à l'ensemble de l'Institut, devraient davantage être répertoriés, analysés et simplifiés.

La communication interne, qu'elle soit top-down, bottom-up ou transversale, est à améliorer.

Les contrôles internes couvrent actuellement essentiellement les aspects organisationnels et techniques ayant une influence sur la qualité des prestations pour tiers.

Il importe d'étendre ces contrôles à l'ensemble des activités de l'Institut, c'est-à-dire d'y inclure, entre autres, les aspects de gestion financière et comptable, la gestion des ressources humaines, ... et ce, afin de minimiser les risques et d'améliorer le fonctionnement général.

[9] Poste très important vu les produits dangereux.

Enjeux

L'enjeu pour les cinq prochaines années est de développer des services généraux modernes au service de métiers opérationnels dont le fil rouge sera la simplification administrative interne et la transparence.

Cf. développement et détails dans la fiche « Services généraux » en annexe 5.

Objectifs « Recherche »

Objectif stratégique: RECH -		**Renforcer notre plus-value comme organisme de recherche pour servir les intérêts de la Région.**		
Objectifs opérationnels		**Projets**	**Livrables**	**Indicateurs**
Développer des programmes de recherches en collaboration avec les universités et les autres institutions scientifiques en matière de développement technologique.	RECH1	Développement d'activités de recherche dans le cadre de programmes subsidiés sur fonds propres.	Projets de recherche réalisés.	Nombre de participations au dépôt de projets de recherche. Nombre de participations à des projets de recherche.
	RECH2	Participation à des projets de recherche pluripartenaires initiés dans le cadre des pôles de compétitivité, de partenariat public/privé, du programme CWAlity, …	Projets de recherche réalisés.	Nombre de participations au dépôt de projets de recherche. Nombre de participations à des projets de recherche.
Repositionner l'Institut dans le domaine de la recherche au niveau européen	RECH3	Participation à des appels à projets de recherche et des recherches au niveau européen.	Projets de recherche réalisés.	Nombre de participations au dépôt de projets de recherche. Nombre de participations à des projets de recherche.

Descriptif

La Gouvernement wallon confie à l'ISSeP des missions de caractérisation des matrices environnementales et d'appui aux pouvoirs publics pour l'évaluation et la gestion des risques. Pour pouvoir assumer efficacement ces rôles, l'ISSeP doit pouvoir étayer son expertise et ses compétences sur des résultats de recherche. Dans un monde où les conditions évoluent et où de nouvelles substances chimiques sont produites chaque jour, caractériser, de manière fiable, un compartiment environnemental, prévoir son évolution et identifier les risques qui y sont associés demandent la collecte et la prise en compte d'un nombre croissant de données et donc la mise au point de techniques d'acquisition, de traitement et de modélisation toujours plus performantes.

État des lieux

Quelle est la concentration en nanoparticules dans l'air des agglomérations wallonnes, quelle fraction de cette concentration est à imputer aux émissions générées par les transports et quel plan de mobilité adopter pour la réduire? Comment utiliser en Wallonie des stratégies de mesure sur biotes pour contrôler les rejets en eaux de surface des polluants émergents difficilement détectables en matrice aqueuse? Quelle est l'exposition réelle par inhalation des Wallons aux pesticides et comment la réduire? La réutilisation des terres excavées de friches minières dans le cadre de travaux de réhabilitation urbaine peut-elle poser des problèmes sanitaires? Voilà quelques exemples de questions auxquelles des réponses devront être fournies pour permettre au Gouvernement de mettre en œuvre, de la manière la plus pertinente possible, plusieurs actions retenues dans la DPR. À l'heure actuelle, en l'absence de certaines données scientifiques, aucun acteur wallon n'est en mesure d'y apporter des réponses satisfaisantes. Il s'agit pourtant de préoccupations d'intérêt public qui méritent d'être traitées avec une certaine urgence.

Sur base de ces compétences en métrologie environnementale et en analyse des risques, l'ISSeP peut offrir un plus aux projets de recherches technologiques réalisés notamment au sein des pôles de compétence en validant des applications environnementales de certaines technologies (observations terrestres, capteurs,…) ou en contrôlant que les innovations technologiques en cours de mises au point sont conçues dans une logique de durabilité et de préservation de l'environnement.

Enjeux

En tant qu'institut scientifique, l'ISSeP se donne trois objectifs :.

a) *Développement d'activités de recherche dans le cadre de programmes subsidiés sur fonds propres*

Cette action vise le développement, dans le cadre de la mise en œuvre du mécanisme Moerman, d'activités de recherche portant sur la mise au point de nouvelles procédures de caractérisation de la qualité des milieux environnementaux (incluant le biomonitoring et l'observation de la terre) et sur l'évaluation des risques pour la santé humaine et les écosystèmes susceptibles de contribuer à valider la durabilité de processus, produits et aménagements réalisés non seulement en Région wallonne, mais également dans les autres parties du monde.

b) *Participation à des projets pluripartenaires de recherche initiés dans le cadre des pôles de compétitivité, de partenariat public/privé, ou d'autres actions gérées par la DGO6 …*

L'ambition poursuivie est de développer les collaborations avec un certain nombre de pôles de compétitivité et/ou de réseaux et de mettre à leur disposition, de manière plus intensive, les compétences, le savoir-faire et les moyens scientifiques de l'ISSeP. Concrètement est visée une augmentation des participations de l'ISSeP dans des projets de recherche visant:

i) la mise au point de nouvelles technologies ou de nouveaux services de métrologie environnementale ou de valorisation des données environnementales,

ii) ii) le développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits en mettant à disposition des opérateurs industriels des compétences et des services de validation environnementale susceptibles de les aider à innover dans une logique de durabilité et de préservation de l'environnement.

Participation à des d'appels à projets de recherche et des recherches au niveau européen

La participation à de nouveaux projets financés par le programme Life+ ou par des fonds Interreg sur des thèmes touchant plus particulièrement à la qualité des milieux environnementaux, la sécurité sanitaire et la protection des écosystèmes au regard des dangers liés aux risques naturels, anthropiques et technologiques et à leurs interactions, constitue un objectif à court terme.

À côté de cela, il est attendu que la capitalisation des acquis générés par les activités de recherche réalisées sur fonds propres débouche sur l'intégration de l'ISSeP dans des projets de recherche du programme Horizon 2020 ou de ceux qui le suivront.

Cf. développement et détails dans la fiche « Recherche » en annexe 5.

4. Engagements et suivi

Partie VI – Droits et devoirs des parties

Article 18 – Plan de communication interne

Principes généraux

Le plan de communication interne vise à rassembler tout le personnel autour de la mise en œuvre du contrat d'administration. Il sera élaboré de manière à:

- fournir à toutes et tous les mêmes messages ;
- s'assurer que les collaborateurs sont au courant du projet et des résultats, des étapes suivantes ;
- définir les canaux de communication et les populations cibles ;
- définir les messages par canal de communication ;
- privilégier la communication via l'encadrement ;
- identifier des propriétaires de l'information et les responsabiliser dans la communication ;
- impliquer les équipes ;
- réduire les résistances et l'inertie ;
- faire remontrer les réussites rapidement pour les valoriser.

Le plan de communication du contrat d'administration comporte un niveau collectif et des niveaux individuels auprès des acteurs clés. Le service « communication » de l'ISSeP est chargé de sa réalisation.

Communication générale

Le niveau global et collectif est essentiellement centré sur les fonctions de « faire-savoir » et « faire comprendre ». Les supports utilisés seront à la fois oraux (une réunion de lancement[10], des assemblées générales), écrits (mails au personnel, article dans le journal d'entreprise) ou visuel (charte Cf OST1).

Une story line scénarisera la vision du contrat d'administration basée sur la nécessité d'adapter l'ISSeP à un environnement qui change.

[10] Qui a déjà eu lieu dans le cadre de l'élaboration du contrat d'administration.

Communication ciblée

Cible	Fonctions	Canaux	Moment	Message clé	Indicateurs
Responsables de direction	Faire agir	Réunion de service. Feedback newsletter. Résultats.	Mensuel. Trimestriel. Trimestriel.	L'information passera par vous. Vous recevez une info privilégiée. Votre responsabilité est de communiquer vers les équipes.	Feedback du personnel. Demandes d'informations.
Propriétaires de projets	Faire agir	Enquêtes satisfaction. Feedback groupes de travail.	À la fin du projet. Mensuel.	Vous êtes un communicateur important. Besoin d'avoir votre feedback régulier. Communiquer le projet autour de vous.	Taux de participations. Respect des deadlines des groupes de travail. Niveau d'innovation. Résultats enquêtes. Évolutions entre enquêtes.
Agents	Faire comprendre	Questions Réponses DG. Newsletter. Tableau de performance. Faire la fête. Semaine de la DG. Enquêtes satisfaction.	Trimestriel. Trimestriel. Trimestrie.l Selon les résultats. One shot À chaque fin d'étape.	Transparence. Rendre chacun responsable de l'information. Donner une image dynamique.	Nombre de questions. Nombre de participants. Nombre de succès. Feedback du personnel. Plan d'actions pour suivi. Niveau d'innovations.
Métiers/ Directions	Faire savoir	Vis ma vie. Présentation métiers.	Trimestriel.	Décloisonner. Intégrer les nouveaux. Faire connaître les métiers et des opportunités de carrière.	Feedback participants. Niveau de collaboration. Demandes de mobilité.

Article 19 – Engagements des Parties

Engagements mutuels des Parties

Les parties s'engagent à mettre en œuvre de manière respectueuse et à créer les conditions favorables à la réalisation des engagements réciproques fixés dans le contrat d'administration.
Ces conditions favorables sont notamment des lieux de concertation mais c'est également la prise en compte des impacts des engagements mutuels sur les partenariats tels que définis ci-dessous.
En cas d'impossibilité pour l'une des parties de respecter complètement ou partiellement les engagements souscrits, cette partie en informera immédiatement l'autre partie et se concertera avec elle afin de convenir de mesures à prendre afin de remédier à cette situation ou à l'atténuer dans l'intérêt mutuel des Parties.

Engagements de l'Institut scientifique de service public envers le Gouvernement wallon

L'Institut scientifique de service public, par l'action du Cordi, représenté par la Directrice générale s'engage :

- à tout mettre en œuvre afin de réaliser les projets négociés dans le cadre du contrat d'administration ;
- à mobiliser les ressources de manière convergente et collective en vue de l'exécution des engagements repris dans le contrat d'administration ;
- à adapter le contrat d'administration en fonction des demandes négociées du Gouvernement wallon ;
- à respecter collectivement le carnet de route en termes de priorités et moyens à mettre en œuvre ;
- à tirer la sonnette d'alarme en cas de difficulté majeure ;
- à assurer le lien avec les objectifs (plan et contrat) de ses partenaires ;
- à s'assurer de la cohérence des objectifs avec les missions des services et la déclinaison cohérente vers les services en respectant les objectifs stratégiques transversaux ;
- à s'assurer de la mise en œuvre du contrat d'administration dans chacune des entités de l'ISSeP et pour tous les agents de l'Institut au travers des évaluations individuelles ;
- à collaborer les uns avec les autres et à créer ainsi des synergies ;
- à assurer l'engagement à titre individuel de chaque entité de l'Institut à mobiliser ses ressources, à communiquer et se rendre disponible entre elles en vue de l'exécution des engagements repris dans le contrat d'administration ;
- à respecter les principes de transversalité et de transparence.

L'Institut veille dans le cadre de l'application de la législation des marchés publics :

- au respect d'un « acte d'engagement pour promouvoir une concurrence loyale et lutter contre le dumping social selon le modèle approuvé par le Gouvernement» ;
- à la signature et au respect par les soumissionnaires retenus d'une « déclaration pour une concurrence loyale et contre le dumping social applicable aux entrepreneurs ressortissant à la Commission 124 (Construction) » ;
- à la signature et au respect par les soumissionnaires retenus de tous documents additionnels éventuels visant la lutte contre le dumping social, selon le modèle approuvé par le Gouvernement ;

  à l'insertion dans les cahiers spéciaux des charges d'au minimum, cumulativement, une clause sociale, de clauses anti-dumping social et une clause environnementale issues ou à l'aide des référentiels wallons applicables en la matière.

Engagements du Gouvernement wallon envers l'Institut scientifique de service public

Le Gouvernement wallon s'engage :

- à encourager le dialogue entre l'Institut et ses parties prenantes;
- à mettre en œuvre le plan de personnel en respectant les principes définis dans le Code;
- à mettre en œuvre la réforme relative aux services continus ;
- à mettre en place les procédures permettant de disposer d'un encadrement en exécution de l'arrêté du Gouvernement wallon fixant le cadre organique de l'ISSeP ;
- à rendre les processus de fonction publique plus fluides et notamment de permettre plus de souplesse dans les procédures internes d'affectation, de promotion et de mobilité ;
- à concerter et à informer la Directrice générale et son CORDI de toute décision susceptible d'avoir un impact sur le contrat d'administration ;
- à informer la Directrice générale et le Cordi de toute décision applicable aux organismes d'intérêt public également susceptible d'avoir un impact sur le contrat d'administration de l'ISSeP ;
- à définir dans ses notes au Gouvernement wallon l'impact envers le contrat d'administration des décisions prises.

Engagements réciproques de l'Institut scientifique de service public vis-à-vis du SPW et des autres Organismes d'intérêt public

L'Institut scientifique de service public s'engage à mettre en place une collaboration structurée et forte avec le SPW mais aussi avec différents organismes d'intérêt public dans le cadre de la mise en œuvre du contrat d'administration. Ces engagements réciproques sont décrits au chapitre « modalités de collaboration interne et externe ».

Article 20 – Suivi, rapports et évaluation

Suivi – Rapports annuels

Chaque année, au mois de février, l'ISSeP, représenté par la Directrice générale transmet un rapport de suivi du contrat d'administration au Gouvernement wallon par l'intermédiaire du Ministre de l'Environnement.

Ce rapport présente:

- l'évolution de l'atteinte des objectifs et des projets stratégiques, y compris les indicateurs ;
- l'évolution du plan de modernisation de l'ISSeP ;
- les nouveaux risques identifiés par rapport à la mise en œuvre du contrat d'administration ;
- les propositions de modification du contrat d'administration rendues nécessaires par l'évolution du contexte, notamment budgétaire, l'apparition de nouveaux risques ou l'évolution des priorités ;
- les propositions de modifications de priorité au sein même du contrat ;
- les impacts des plans transversaux ou de crise demandés par le Ministre à l'ISSeP ;
- l'évolution de la performance : crédibilité, fiabilité et efficacité vis-à-vis du marché ;
- le bilan des collaborations avec la DGO3 et l'AwAC ;
- toutes recommandations considérées comme importantes pour réaliser les missions ;
- l'évolution des gains d'efficience.

Le rapport assure la cohérence entre le contenu du contrat d'administration et le budget voté pour l'année.

Si dans le cadre de l'évaluation, on constate que les impacts sont importants pour le fonctionnement de l'ISSeP, une concertation avec les acteurs concernés pour déterminer les moyens qui permettront à l'Institut de répondre à ses engagements sera initiée.

Évaluation du contrat d'administration - Rapport final

Au plus tard le 15 mars 2019, l'ISSeP soumet au Gouvernement wallon son évaluation finale du contrat d'administration et de sa mise en œuvre sur la base d'une méthodologie discutée et fixée dans le cadre du rapport de suivi de l'année précédente.

L'ISSeP y joint ses recommandations pour l'établissement du prochain contrat d'administration.

Article 21 – Modifications du contrat

L'ISSeP et le Gouvernement peuvent demander une modification du contrat d'administration.

Lorsque le Gouvernement wallon souhaite apporter des modifications au contrat d'administration, le Ministre de l'Environnement en informe l'ISSeP et lui transmet toutes informations utiles à cet effet.

Les demandes de modifications du contrat d'administration émanant de l'ISSeP, notamment dans le cadre des rapports de suivi visés à l'article 29, sont adressées au Ministre de l'Environnement qui les soumet au Gouvernement wallon.

Toute demande de modification implique la mise en place d'une procédure de négociation à la fois sur le contenu mais aussi les priorités et les ressources éventuelles conformément au vade-mecum relatif à l'élaboration du contrat d'administration. Il faudra, par ailleurs, que toute modification prenne en compte les impacts sur les partenariats de l'ISSeP, privés ou publics.
Toute modification doit être acceptée par les deux parties au contrat d'administration.
Un délai minimum de 6 mois doit s'écouler entre deux modifications.

Toutefois, si le Gouvernement souhaite que l'ISSeP prenne en compte d'urgence de nouveaux objectifs stratégiques et/ou opérationnels sans pouvoir attendre l'échéance de six mois visée à l'alinéa précédent, la réalisation de ceux-ci est concertée avec l'ISSeP et fait l'objet d'une adaptation du contrat d'administration à l'échéance des six mois précités.

En cas de modification du contrat d'administration, le Gouvernement wallon et l'ISSeP évaluent les besoins, les moyens et/ou ressources nécessaires à son adaptation.

Article 22 - Réinvestissement des gains d'efficience

L'amélioration de l'efficience et la réduction des coûts résultent d'une combinaison de mesures et d'actions qui seront prises en interne. Celles-ci doivent (i) être fonction des disponibilités des ressources humaines et matérielles (ii) avoir pour objectif l'amélioration de la performance de ces ressources et (iii) maintenir / accroître la qualité.

Ces actions et mesures porteront sur trois axes principaux.

Premièrement, l'optimalisation, la simplification et la digitalisation des processus de management, opérationnels et administratifs permettra d'améliorer :

- l'orientation client,
- la fiabilité et la qualité des services / produits rendus,
- la rapidité d'exécution,
- la productivité,
- la centralisation processus,
- les synergies internes,
- l'automatisation.

Ensuite, la gestion, le maintien et l'amélioration continue des ressources et compétences, qu'elles soient humaines ou matérielles, devront faire l'objet d'une attention particulière et aboutir (i) à une stratégie des ressources humaines axée sur une GPEC et (ii) sur une planification réfléchie à moyen terme des investissements visant le renouvellement matériel de l'Institut et la rénovation du bâtiment.

Enfin, dans le but d'accroître la motivation et donc l'efficience du personnel de l'Institut, il y aura lieu, d'une part, de revenir à un climat social sain où communication et transparence ainsi qu'équité reconnue seront les piliers. Les plans bien être annuels 2016 et 2017, concerés avec les organisations syndicales seront principalement axés sur ces aspects. D'autre part, il y aura lieu de définir et faire reconnaître les rôles et les responsabilités de chacun par la mise à jour du cadre organique et d e l'organigramme. Ce nouvel état d'esprit devra aboutir à une responsabilisation de chacun, une gestion par objectif, la mise en place de tableaux de bord et une ambition assumée pour l'ISSeP.

L'optimisation des coûts préoccupation permanente pour l'Institut afin de lui permettre d'assurer une force d'innovation et de croissance. De par ce fait, la mise en œuvre d'un contrôle continu sera un facteur essentiel de réussite pour ses projets d'amélioration de l'efficience.

À travers le plan de modernisation de l'ISSeP, la recherche de gains et d'efficience sera une constante pour tous les agents.

Jusqu'à la fin du contrat en 2019, l'ensemble des gains resteront au sein de l'ISSeP et seront réinvestis dans le plan de modernisation. À l'entame du nouveau contrat d'administration, l'utilisation des gains sur efficience sera discutée avec le Gouvernement wallon.