



Contrat d'Administration 2020-2025



Wallonie

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	4
PRÉAMBULE	7
CONTEXTE QUI CONCERNE LA PRISE DE FONCTION	8
I. IDENTIFICATION DES PARTIES	9
II. INTRODUCTION	9
III. CONTRAT D'ADMINISTRATION PRÉCÉDENT (2016-2020)	11
CONCLUSIONS SUR LES OBJECTIFS TRANSVERSAUX – MANAGEMENT/CULTURE D'ENTREPRISE	11
CONCLUSIONS SUR LES OBJECTIFS MÉTIERS	13
IV. VISION, MISSIONS ET VALEURS	14
VISION.....	14
MISSIONS.....	15
VALEURS.....	18
V. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	19
<i>A) Déclinaison d'Objectifs Transversaux à partir de la vision 2030 du SPW.....</i>	<i>19</i>
<i>B) Déclinaison d'Objectifs Métiers liés aux missions et métiers de l'ISSeP.....</i>	<i>30</i>
VI. IDENTIFICATION DES MOYENS.....	42
VII. MODALITÉS DE PILOTAGE.....	43
PARTAGE DES OBJECTIFS LIÉS AU CONTRAT PAR LE COMITÉ DE DIRECTION.....	43
PILOTAGE ET COORDINATION.....	43
MESURE DE LA PERFORMANCE.....	44
VIII. RAPPORTAGE ET EVALUATION	44
RAPPORTS DE SUIVI	44
RAPPORT D'ÉVALUATION	45
IX. MODIFICATIONS DU CONTRAT D'ADMINISTRATION	45
X. ANNEXES	46
ANNEXE 1 : ETUDE SWOT	46
ANNEXE 2 : ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES	47
1. <i>Résumé</i>	<i>47</i>



2. Environnement.....	47
3. Parties prenantes.....	55
ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES OBJECTIFS.....	56
ANNEXE 4 : DÉFINITION ET ÉLABORATION DE LA CHAÎNE DE VALEURS	60

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACTRIS	Aerosol, Clouds and Trace Gases Research Infrastructure
AGW	Arrêté du Gouvernement wallon
ASUCES	Appui aux situations d'urgence et de crise environnementales et sanitaires
ATEX	Atmosphères explosives
AViQ	Agence pour une Vie de Qualité
AwAC	Agence wallonne de l'Air et du Climat
BELAC	Organisation belge d'accréditation
BIF	Balises de l'ISSeP pour le Futur (groupe de travail)
BREFs	Bat Reference documents
CA	Contrat d'Administration
CAP	Collaboration-ambition-politique
CE	Commission européenne
CESE -PPS	Conseil Economique, Social et Environnemental de Wallonie - Pôle de la Politique Scientifique
C.E.T.	Centre d'enfouissement technique
CHU	Centre Hospitalier Universitaire
CIO Team	Unité de réalisation pour mener à bien la digitalisation du SPW
CODI	Comité de Direction
ComAcc	Comité d'Accompagnement
CRA-w	Centre wallon de recherches agronomiques
CRC-w	Centre régional de crise de la Wallonie
CRM	Centre de Recherche en Métallurgie
CST	Comité Scientifique et Technique
DCE	Directive Cadre sur l'Eau
DG	Directrice générale
DIS	Domaines d'Innovation Stratégique
DLA	Direction des Laboratoires d'Analyses (ISSeP)
DPC	Département de la police et des contrôles
DPR	Déclaration de Politique Régionale (2019-2024)
DPSIR	Driving forces-pressures-state-impacts-responses
DES	Direction de la Surveillance de l'Environnement (ISSeP)
EBM	Evidence-Based Medicine



EIE	Etude d'Impact sur l'Environnement
ENVieS	Plan wallon en Environnement-Santé (2019-2023)
ERA-NET	European Research Area Network
ERS	Evaluation des risques sanitaires
ETP	Equivalent Temps Plein
FedEiE	Fédération des bureaux d'études agréés en Etudes d'Incidences sur l'Environnement
FNRS	Fonds de la Recherche Scientifique (anciennement Fonds National de la Recherche Scientifique)
GISREAUX	Groupement d'intérêt scientifique wallon de référence pour la qualité des eaux
GRER	Guide de Référence pour l'Etude des Risques
GT	Groupe de Travail
GW	Gouvernement Wallon
INTERREG	Programmes de coopération territoriale impulsé par l'union européenne
ISO	Organisation internationale pour la normalisation
ISSeP	Institut Scientifique de Service Public
IWEPS	Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique
NQE	Norme de Qualité Environnementale
PACE	Plan Air Climat Energie
PEMS	Portable Emissions Measurement System
PMO	Project Management Officer
PNN	Polluants Non Normés dans le Décret Sols
PP	Pilote de Projet
PSI	Public Sector Information
PWRP	Plan Wallon de Réduction des Pesticides
RH	Ressources humaines
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini
SPGE	Société Publique de Gestion de l'Eau
SWDE	Société wallonne des eaux
SWOT	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats (en français : MOFF : Menaces - Opportunités - Forces – Faiblesses)
REACH	Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of chemicals
RDE	Real Driving Emissions
RPAS	Remotely Piloted Aircraft Systems
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données



SAMI	Services d'Analyse des Milieux Intérieurs
SEVESO	Réalisant des activités liées à la manipulation, la fabrication, l'emploi ou le stockage de substances dangereuses
SIG	Système d'Information Géographique
SME	Système de management environnemental
SP	Sciences Participatives
SPAQuE	Société Publique d'Aide à la Qualité de l'Environnement
SPW	Service public de Wallonie (anciennement MRW)
SPW-ARNE	Service public de Wallonie - Agriculture, ressources naturelles et environnement (anciennement DG-ARNE ou DGO3)
SPW-TLPE	Service public de Wallonie – Territoire, Logement, Patrimoine et Energie
UAP	Unité d'Administration Publique
UE	Union européenne
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
VTR	Valeur Toxicologique de Référence
WLTP	Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedure

PRÉAMBULE

Issu du courant managérial du *New public management*, un Contrat d'Administration (CA) est un **outil de pilotage** qui établit une **relation contractuelle** entre un gouvernement et son Administration.

Le Code de la fonction publique institue un CA pour le Service public de Wallonie (SPW) et les unités d'administration publiques (UAP) de type 1. Le CA permet de :

- Rassembler autour d'une vision commune ;
- Encourager la transversalité et le décloisonnement de l'administration ;
- Ouvrir un potentiel de transformation organisationnelle ;
- Renforcer la relation politico-administrative.

Le CA s'ancre dans le régime des **mandats** des hauts fonctionnaires wallons. Il permet aux mandataires, désignés sur la base des lettres de missions, d'élaborer une **feuille de route stratégique**. Ainsi, le CA fixe, pour les mandataires du SPW et des UAP, les **objectifs** que ceux-ci doivent poursuivre durant leur mandat.

Le CA permet ainsi de renforcer la relation politico-administrative en définissant des **engagements mutuels** entre le Gouvernement wallon (GW) et les fonctionnaires généraux dirigeants.

En application de l'article 346/1 du Code de la fonction publique, dans les six mois de la désignation du fonctionnaire dirigeant (directeur général), ce dernier transmet un projet de CA au Gouvernement.

Le gouvernement et le fonctionnaire dirigeant négocient le projet de CA. Dans les douze mois de la désignation du fonctionnaire dirigeant, le gouvernement adopte le CA.

Conformément à l'article 346/2 du Code de la fonction publique, chaque année, le fonctionnaire dirigeant transmet un rapport de suivi du CA au Gouvernement par l'intermédiaire du Ministre fonctionnellement compétent.

Le contenu du CA se centre sur les objectifs. Les objectifs constituent des énoncés clairs, explicites et préalables aux effets recherchés par la mise en œuvre du CA.

D'une part, sont distingués les **objectifs transversaux** qui portent sur l'organisation dans son ensemble et qui sont déclinés des cinq piliers de la vision 2030 du SPW, et les **objectifs métiers**, spécifiques aux compétences de l'ISSeP.

Les objectifs du CA s'opérationnalisent au travers de **programmes et projets** menés par l'ISSeP.

Pour assurer un pilotage flexible et régulier, cette opérationnalisation se traduit par des **plans annuels**.

Ces plans annuels contiennent :

- Les programmes et projets prévus pour l'année à venir ;
- La planification de ces programmes et projets ;
- Les ressources allouées aux programmes et projets.

Les plans annuels de programmes et projets sont élaborés **individuellement** par la Directrice générale (DG) avec son Ministre de tutelle (fixé dans sa lettre de mission).



Les plans annuels de programmes et projets sont intégrés aux propositions déposées par l'ISSeP dans le cadre du processus d'élaboration du **budget** et des **plans de personnel**.

Les plans annuels évoluent en cours d'année et sont mis à jour selon les **priorités** et éléments de contexte. Chaque **comité exécutif** est chargé de la mise à jour et du suivi des plans annuels.

CONTEXTE QUI CONCERNE LA PRISE DE FONCTION

La désignation par le GW des nouveaux fonctionnaires généraux a eu lieu le 29 mai 2020 avec prise de fonction le 1er juin 2020, ce qui correspondait pour l'ISSeP à un changement de Directrice Générale (DG).

Cette prise de fonction a eu lieu en pleine crise sanitaire (COVID), avec un certain nombre de difficultés liées telles que l'impossibilité de réunir aisément les agents en assemblée générale ou de rencontrer les équipes en présentiel mais aussi avec la nécessité de prise de décisions en matière de sécurité et de protection des agents. Cette crise sanitaire a eu également un impact à la fois sur les modalités d'établissement de ce CA mais aussi sur le contenu et le déroulement de certains projets qui en découlent.

D'autre part, le constat d'une structure de décision à revoir : en effet, la Cour des comptes a de nouveau relevé l'existence d'un cadre organique datant de 2005 et complètement désuet par rapport à l'organisation et les missions actuelles de l'ISSeP lors du contrôle du compte général 2019. Le Comité de direction (CODI) est à revoir : des dix directeurs prévus au cadre ne subsistent que trois directeurs dont un seul directeur statutaire. La lettre de mission de la DG mentionne la nécessité pour le mandataire de présenter une proposition de modification de l'arrêté de délégation afin de le mettre en adéquation avec les attentes et les besoins que requièrent les missions de l'ISSeP et la responsabilité accrue du DG. La dernière version officialisée de l'organigramme date de 2017.

En matière d'organes de gestion, les membres du comité d'accompagnement (ComAcc) et de la commission scientifique et technique (CST) doivent être renouvelés et le ComAcc ne s'est plus réuni depuis le 12 juin 2019.

Les procédures de recrutement particulièrement lourdes ne sont pas adaptées à la flexibilité souvent nécessaire à l'accomplissement des missions de l'ISSeP.

Les infrastructures techniques datent des années 1960 et si un certain nombre de travaux réalisés ces dernières années ont permis de répondre à la mise en conformité partielle relative au rapport des pompiers de 2014 (mise en conformité de l'installation électrique des laboratoires et le compartimentage en cours de finalisation), d'autres travaux restent encore à effectuer telles que la mise en conformité de l'électricité et le compartimentage pour le bâtiment station (bâtiment partagé avec le CRM via un contrat de concession).

Le dialogue social qui, par le passé, s'est avéré parfois problématique doit faire l'objet d'une attention particulière.



I. IDENTIFICATION DES PARTIES

Le présent contrat est passé 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, Madame Céline Tellier ;

et

d'autre part, l'Institut Scientifique de Service Public, ci-après dénommé « l'ISSeP », unité d'administration publique de type 1, représenté par sa Directrice générale, Madame Rose Detaille, mandataire.

Ci-après dénommées ensemble « les Parties ».

II. INTRODUCTION

Pour l'établissement de ce CA, il s'agissait de définir les objectifs stratégiques et opérationnels en tenant compte des résultats obtenus au cours du précédent CA 2016-2020 et qui s'inscrivent dans la vision 2030 du SPW avec ses cinq valeurs (confiance, autonomie, collaboration, responsabilité et exemplarité) et ses cinq piliers (usager, organisation, processus/projets, humain, technologie), tout en tenant compte également pour ce faire, de la déclaration de politique régionale (DPR) et des missions spécifiques de l'ISSeP.

La démarche adoptée pour son élaboration était une démarche participative, avec un groupe projet constitué du CODI et de personnes-clés (PMO, responsables de cellules, groupe de gestion de projets, correspondants thématiques...). Des sous-groupes par thématique ont été constitués pour la définition des objectifs et des indicateurs spécifiques (objectifs et indicateurs SMART).

Parmi les premiers travaux qui ont été réalisés pour l'établissement du CA, se retrouvent la réalisation d'une étude SWOT (cf. annexe 1) permettant la mise en évidence des forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi qu'une brève étude du contexte externe de l'ISSeP via l'étude de l'environnement et des différentes parties prenantes (cf. annexe 2). L'étude de l'environnement permet de mettre en évidence les éléments extérieurs (politiques, économiques, social/culturel, technologiques, écologiques et juridiques) et donc de déterminer les contraintes dont il faut tenir compte. Ces contraintes peuvent se révéler comme des opportunités ou des menaces, avec un aspect obligatoire ou non et un caractère immédiat ou échelonné. Les différentes parties prenantes et les modalités de collaborations ont également été répertoriées.

Les objectifs ont été classés en deux rubriques : tout d'abord ceux qui sont déclinés de la vision 2030 du SPW, les « objectifs stratégiques transversaux », puis ceux liés plus spécifiquement aux missions et aux métiers, les « objectifs stratégiques métiers » de l'ISSeP.

	Objectifs transversaux (OT) : Objectifs de transformation organisationnelle	Objectifs métiers (OM) : Objectifs liés aux compétences de l'entité SPW ou UAP de type 1
Objectifs stratégiques (OS) : Objectifs à cinq ans ou plus	Objectifs stratégiques transversaux (OST)	Objectifs stratégiques métiers (OSM)
Objectifs opérationnels (OO) : Objectifs à maximum cinq ans	Objectifs opérationnels transversaux (OOT)	Objectifs opérationnels métiers (OOM)

Les objectifs stratégiques et opérationnels fixés sont synthétisés dans un tableau qui figure en annexe 3 du présent Contrat.

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Les objectifs stratégiques définissent les **orientations générales**, qu'elles soient politiques ou issues de la Vision 2030. Les objectifs stratégiques sont **stables** et peuvent être atteints à un horizon de **plus de cinq ans**. Ils ne sont pas soumis à modification au cours de la durée de vie du Contrat d'Administration.

LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

Les objectifs opérationnels déclinent concrètement les orientations fixées par les objectifs stratégiques. Ils sont formulés en termes de **résultats opérationnels** à atteindre. Ils portent sur une **durée maximale de cinq ans**. Ils peuvent être modifiés, supprimés, ajoutés au cours de la durée de vie du CA.

Les objectifs opérationnels tendent à être **SMART**. Concrètement, cela signifie qu'un objectif opérationnel doit être :

- **Spécifique** : l'objectif ainsi que les termes qui le composent doivent être clairs et compréhensibles par tous ;
- **Mesurable** : l'objectif doit contenir des critères quantitatifs permettant de voir si l'objectif est atteint ;
- **Acceptable** : l'objectif doit être atteignable et réalisable ;
- **Réaliste** : l'objectif doit tenir compte des ressources internes (personnel, financière, etc.) de l'organisation ;
- **Temporellement défini** : la mise en œuvre de l'objectif est définie dans le temps. Sans date butoir, celui-ci risque de démobiliser les acteurs.

III. CONTRAT D'ADMINISTRATION PRÉCÉDENT (2016-2020)

Fin d'année 2016, l'ISSeP et le GW, représenté par le Ministre de l'Environnement, Carlo Di Antonio, signent leur CA 2016-2020 qui définit les objectifs stratégiques et opérationnels auxquels l'ISSeP s'engage. Lors de sa signature, ce CA contenait une soixantaine de projets qui devaient permettre de répondre à une planification stratégique à cinq ans qui abordait tant les aspects transversaux que les aspects sectoriels de la gestion de l'ISSeP. Au cours de la mandature, le CA a évolué pour répondre aux enjeux politiques, environnementaux et économiques qui ont pu survenir durant la période où ce dernier était effectif. L'évaluation de la réalisation du CA2016-2020, finalisée lors de l'arrivée du nouveau fonctionnaire dirigeant est un des éléments de base de ce nouveau CA.

Lors du bilan final, sur l'ensemble des projets qui constituaient le CA 2016-2020, 14 ont été réalisés. Les projets restants avaient tous démarrés au cours du CA et :

- **9 projets** présentaient un avancement sans obstacle ;
- **19 projets** présentaient un léger retard n'ayant pas ou peu d'impact sur la réalisation du projet ;
- **20 projets** présentaient une menace sur l'atteinte de l'objectif ou étaient à l'arrêt.

CONCLUSIONS SUR LES OBJECTIFS TRANSVERSAUX – MANAGEMENT/CULTURE D'ENTREPRISE

Dans les objectifs transversaux se trouvaient les thèmes suivants : management efficient, bien-être du personnel, partenariats, recherche, révolution numérique et gestion des données

MANAGEMENT EFFICIENT ET BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Lors de la réalisation du CA, certaines bases ont été posées.

Il s'agit :

- De la rédaction d'un plan « bien-être » et de la création d'une charte de valeurs afin de poser les conditions pour un climat social positif et un cadre de travail épanouissant. Afin d'évaluer l'impact de ces mesures, une enquête psychosociale sera réalisée. **Les conclusions de cette enquête serviront de base au prochain plan annuel bien-être ainsi que pour la partie bien-être du plan global de prévention sur 5 ans.**
- De la mise en place de conditions pour une gestion efficiente et maîtrisée : la majorité des missions pérennes de l'Institut ont été rassemblées en une subvention globale, et ce dès 2019. Cela a, notamment, été réalisé dans le but d'assurer un meilleur suivi des programmes de travail. Le système qualité au sein de l'ISSeP est une prémisses à une gestion de la performance. En effet, il se base sur la démarche PDCA (Plan-Do-Check-Act) qui est une méthodologie d'amélioration continue des processus, des services mais également de la formation du personnel dans le cadre de ses activités accréditées. **Cette méthodologie devrait être appliquée à d'autres matières telles que la finance.** Les rapports de la cour des comptes serviront d'élément de réflexion sur la gestion de la performance à mettre en place à l'ISSeP.
- Du positionnement au sein du CODI : il avait été revu assez rapidement après la signature du CA via l'élaboration d'un nouveau mode de fonctionnement. Les décisions prises lors des réunions du CODI sont transmises au personnel via un flux d'informations nécessaires à chaque agent et permettent ainsi d'assurer une certaine transparence.



- De l'intégration du fonctionnement par objectifs : chaque agent, dans le cadre de son évaluation bisannuelle, a vu apparaître, dans sa détermination des objectifs personnels, des objectifs relatifs au Contrat d'Administration. Cela a été réalisé dans le but de décliner ledit Contrat vers l'ensemble du personnel.

Il est possible de voir qu'un travail en termes de management a pu être mis en œuvre. Cependant, des efforts doivent encore être fournis pour finir de poser les bases d'un management efficace et permettre aussi la création d'une nouvelle culture d'entreprise à l'ISSeP. **Parmi les actions à réaliser, la définition d'un nouveau cadre organique et d'une structure de fonctionnement en lien avec l'évolution des missions de l'ISSeP et à laquelle adhèreraient les travailleurs doit être une priorité pour l'Institut.**

Bien que, tel qu'il est mentionné plus haut, le positionnement du CODI ait été revu, le nombre de personnes le constituant a diminué au cours des dernières années. En particulier, il n'y a plus de représentant ni de la qualité, ni des finances, ni du personnel. Les responsables de la DLA (départ en janvier 2020) et de la DSE (départ en octobre 2020) sont en cours de remplacement pour des postes temporaires de directeurs a.i. Un seul des directeurs restants est statutaire.

Dès lors, le statut des directeurs reste à clarifier et l'ensemble du personnel doit être effectivement représenté.

COLLABORATIONS ET PARTENARIATS

L'ISSeP fait partie d'un grand nombre de groupes de travail, que ce soit à l'échelle nationale ou internationale. Il a également développé des protocoles de collaboration avec certains de ses partenaires mais cela peut encore être amélioré.

Le développement des collaborations doit rester une priorité pour le nouveau CA.

RECHERCHE

La recherche et les méthodes de travail associées ont considérablement évoluées sur les dernières années et l'ISSeP a pu développer une belle expérience en la matière. Un groupe de travail « gestion de projet » a vu le jour et une de ses fonctions premières est la création d'outils qui permettraient l'harmonisation des pratiques au sein de l'ISSeP.

Cependant, les programmes de recherche à l'ISSeP se font essentiellement sur fond propre et très peu via des développements et participations à des projets de recherches nationaux et internationaux. Cela permet pourtant de mieux faire connaître l'ISSeP à l'extérieur et ainsi de pouvoir faire reconnaître son expertise. **Il est important pour l'ISSeP de poursuivre la réflexion sur l'objet et sur l'avenir de la recherche et de la valorisation des résultats au sein de l'institut.**

Il faudra également veiller à mettre en œuvre le statut scientifique afin de pérenniser les activités de l'ISSeP.

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE ET GESTION DES DONNÉES

L'ISSeP, par son métier de surveillance de la qualité de l'environnement, de gestion des risques ... génère un grand nombre de données qui peuvent être mises à disposition des clients. Dans ce but, l'ISSeP a développé des d'outils et des interfaces (ex : mise en ligne du site Wallonair en septembre 2020).

La révolution numérique et la gestion des données qui découlent des activités de l'ISSeP doivent être reprises dans le nouveau CA, et ce, en cohérence avec celui mis en place au niveau du SPW.

L'ISSeP doit également veiller à être en conformité en regard de la réglementation Européenne sur la protection des données à caractère personnel (Règlement Général de Protection des Données - RGPD).

CONCLUSIONS SUR LES OBJECTIFS MÉTIERS

En termes de métiers, l'ambition pour le CA 2016-2020 était de se tourner au travers de la réalisation des objectifs métiers davantage vers l'innovation et le service aux entreprises ainsi qu'aux administrations. Pour certains métiers, notamment l'air, les déchets, les sols et la gestion des risques, cela fut globalement un succès. Le GW a octroyé à l'ISSeP sur base de projets concrets en adéquation avec ses attentes un budget supplémentaire à consacrer à de nouveaux champs d'activité dont le biomonitoring ou la qualité de l'air intérieur.

L'ISSeP a également développé un panel d'offres aux entreprises se basant sur ses différents domaines d'expertise (amiante, champs électromagnétiques, analyses microbiologiques dans les bassins de natation, ...). Ce panel d'offres permet de suivre un des objectifs principaux de l'ISSeP, à savoir être la sentinelle de l'environnement.

L'expertise de l'ISSeP est également reconnue via l'implication de plus en plus grande de ce dernier dans l'élaboration ou la révision de nouveaux textes législatifs et en fait donc un référent pour certaines matrices.

De par son statut de Laboratoire de Référence et en tant qu'expert dans la surveillance de l'environnement, l'ISSeP met au point des méthodes d'analyses afin de pouvoir caractériser les polluants existants et émergents. Cependant, l'ISSeP sous-traite encore un certain nombre d'analyses à l'extérieur. **La mise au point de nouveaux paramètres avec une réflexion sur les paramètres sous-traités (notamment dans le cadre de la mission " réseaux eau") doit avoir lieu.**

L'ISSeP a énormément développé ses activités en termes de gestion des risques (chroniques et accidentels) et a ainsi acquis un potentiel qui lui permettrait de **se positionner comme étant un acteur important dans la gestion de crise.**

Certains processus ont fait l'objet de dématérialisation, ce qui a pu engendrer une économie de temps auprès de certains agents. Ce travail de dématérialisation et d'optimisation des processus doit être poursuivi.

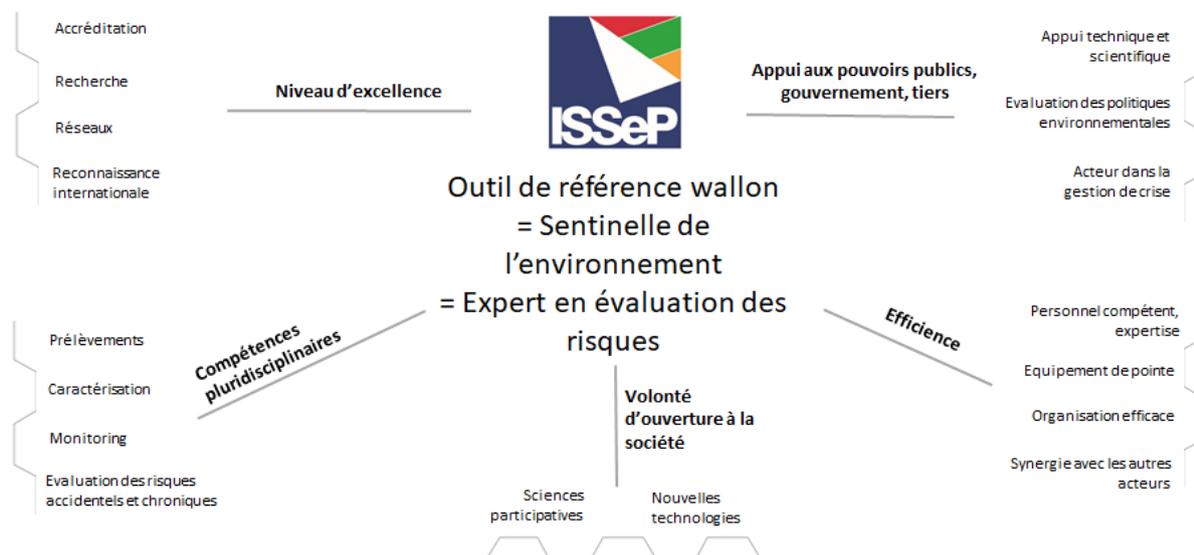
Pour l'avenir, l'ISSeP doit se mettre en conformité avec les conclusions de la cour des comptes. **Un important travail sur l'analyse des risques, le suivi financier et le contrôle interne doit être développé au cours des prochaines années.**

IV. VISION, MISSIONS ET VALEURS

VISION

Cette vision construite pour l'ISSeP s'inscrit pleinement dans la vision 2030 du SPW avec ses 5 piliers (usager, organisation, processus/projets, humain, technologie), tout en tenant compte également de la DPR et des missions spécifiques de l'ISSeP.

Vision stratégique de l'ISSeP



Dans le cadre de la triple ambition de la Wallonie de réaliser sa transition sociale, économique et écologique ainsi que face aux enjeux climatiques et environnementaux, l'ISSeP en tant qu'outil de référence wallon a un rôle important à jouer.

Sentinelle de l'environnement et expert de l'évaluation des risques, l'ISSeP est et doit demeurer un appui fiable aux pouvoirs subsidiaires ou au GW, capable de mettre ses compétences à profit pour l'évaluation des politiques environnementales et de répondre de façon agile aux différentes sollicitations même dans les situations d'urgence (événements de crise).

Il doit assumer ses différentes missions de façon efficiente grâce à du personnel compétent, des expertises et équipements de pointe ainsi qu'une organisation efficace et en synergie avec les autres acteurs du secteur.

Il doit maintenir son niveau d'excellence et ses compétences multidisciplinaires reconnues internationalement, que ce soit en prélèvements, en caractérisation environnementale (eau, air, sols, déchets, amiante, champs électromagnétiques, télédétection...), en monitoring ou en évaluation des risques chroniques ou accidentels.

Il a également la volonté de s'ouvrir à la société via les nouvelles technologies ou les projets de sciences participatives.

MISSIONS

MISSION GÉNÉRALE DE L'ENTITÉ

Issu de l'Institut national de recherche dédié aux industries extractives, l'Institut Scientifique de Service Public de Wallonie est, depuis 1990, une unité d'administration publique (UAP) de catégorie 1 (anciennement organisme d'intérêt public - OIP de type A) dotée 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 et l'organisation générale des organes de gestion.

L'ISSeP est la sentinelle de l'environnement wallon. Ses activités se déclinent autour de huit types de missions décrites dans la suite de ce chapitre. Pour garantir la qualité des données produites, l'ISSeP s'appuie sur une équipe d'experts pluridisciplinaires reconnus internationalement et sur quatre laboratoires (i.e. chimie minérale, chimie organique, microbiologie et écotoxicologie). Accrédité BELAC (ISO 17025 et ISO 17043), il a, par ailleurs, un rôle de garant pour la caractérisation de produits. Pour rester à la pointe, l'ISSeP investit dans de nouveaux équipements et dans la mise au point analytique et méthodologique pour la recherche de nouveaux paramètres.

LES MISSIONS SONT :



L'ISSeP est le **Laboratoire de Référence wallon** en matière d'eau, d'air et de déchets. Dans ce cadre, il met au point des méthodes d'analyse et a également pour mission de fournir une assistance technique aux laboratoires agréés et au SPW dans leur démarche de caractérisation et de surveillance de l'environnement. L'ISSeP assiste également l'Administration dans le processus d'agrément des laboratoires par la réalisation d'audits de compétences techniques.

Les activités de **prélèvements** des différentes matrices (sol, eau, air...) sont une des premières actions réalisées dans les différentes missions de surveillance de l'environnement.

Dans le cadre de la **surveillance des sols, déchets et sédiments**, l'ISSeP accompagne différents services de l'Administration dans la gestion des sols et des sous-sols. Il apporte un appui technique au SPW-ARNE dans sa mission de contre-expertise des études produites par les experts agréés et investit les sites publics pour produire une première estimation de la situation environnementale au SPW-TLPE. L'ISSeP assure également le suivi environnemental des centres de traitement de déchets en Wallonie, en particulier les centres d'enfouissement technique (CET), étudie la gestion de la fin de vie des CET et l'utilisation des déchets en tant que ressources. Enfin,



l'ISSeP contrôle la qualité chimique des sédiments des voies navigables et non navigables wallonnes. Les sédiments sont également au cœur de projets de recherche qui prospectent des débouchés pour la valorisation des volumes considérables générés par les opérations de dragage.

Dans le cadre de la **surveillance de l'eau**, l'ISSeP contribue à l'effort de mise en œuvre de la Directive Cadre sur l'Eau (DCE) et de ses directives-filles en assurant l'exploitation des réseaux de surveillance des masses d'eaux souterraines et de surface, des eaux de baignade et des eaux de rejets. L'ISSeP prend en charge les prélèvements, les analyses physico-chimiques, microbiologiques et la caractérisation écotoxicologique d'échantillons aqueux de différents types. L'ISSeP effectue également le contrôle des eaux de piscine et jacuzzi ainsi que des analyses chimiques dans les biotes (poissons et invertébrés) prélevés ou engagés dans les rivières.

Dans le cadre de la **surveillance de l'air**, l'ISSeP gère les réseaux de mesures de la qualité de l'air afin de vérifier le respect des réglementations européennes et d'informer la population en cas de dépassement (pic d'ozone, alerte smog). La modélisation permet d'interpoler les mesures ponctuelles sur des zones plus étendues, et également de prévoir les concentrations futures. Finalement, l'ISSeP réalise également des mesures aux sources fixes (cheminées industrielles) tant pour l'Administration que pour le privé. Ces mesures permettent de vérifier le respect des permis d'exploiter de ces industries.

L'**observation de la terre** permet l'analyse et l'intégration des données de terrain et de données acquises par télédétection (avion, satellite ou drone). L'ISSeP développe ses compétences techniques dans le domaine spatial et met à profit sa connaissance des services publics wallons pour jouer le rôle de relais officiel du programme Copernicus de l'UE pour l'observation et la surveillance de la Terre, entre le SPW et les acteurs internationaux. L'ISSeP développe aussi des outils de cartographie des données environnementales permettant, par exemple, la visualisation de données locales ou communales (données satellitaires, données de mesure, modélisation). Un des objectifs est de mieux comprendre, réagir, penser l'aménagement urbain, afin d'éviter les situations à risques ou l'atteinte à l'environnement et à la santé.

L'ISSeP travaille à améliorer les connaissances sur les substances chimiques et agents physiques, la pollution des milieux environnementaux et leurs impacts sur l'homme et l'environnement. Il définit également des scénarii prédictifs de l'évolution de l'environnement wallon et met à disposition des autorités publiques compétentes des outils et recommandations pour **l'évaluation et la prévention des risques**, aussi bien **chroniques** qu'**accidentels**.

L'activité « **risques chroniques** » couvre différentes formes de pollution ou de risques physiques : émission de substances toxiques (métaux lourds, pesticides...), champs électromagnétiques, amiante, cavités souterraines, etc. Dans la foulée, l'ISSeP développe son savoir-faire dans l'établissement de liens **Environnement-Santé** en s'appropriant de nouvelles méthodes d'évaluation de l'exposition aux substances chimiques (notamment le biomonitoring) et en mettant en œuvre des analyses croisées de données environnementales et sanitaires sur base de systèmes d'information géographique (SIG) et d'études écologiques

Les activités de l'ISSeP dans le domaine des **risques accidentels** abordent des sujets aussi divers que le comportement au feu des matériaux, le zonage ATEX, l'analyse post-sinistre, l'évaluation et la maîtrise des risques technologiques transfrontaliers, les risques de pollution par des hydrocarbures, l'explosivité des matières divisées, la consultance en analyse de risques industriels, l'aménagement du territoire autour des sites classés SEVESO, les risques liés à la présence d'anciennes infrastructures minières, etc. Elles s'adressent à des instances publiques, régionales ou fédérales ainsi qu'à de nombreux acteurs du secteur privé, wallon, européen, voire non-européen.

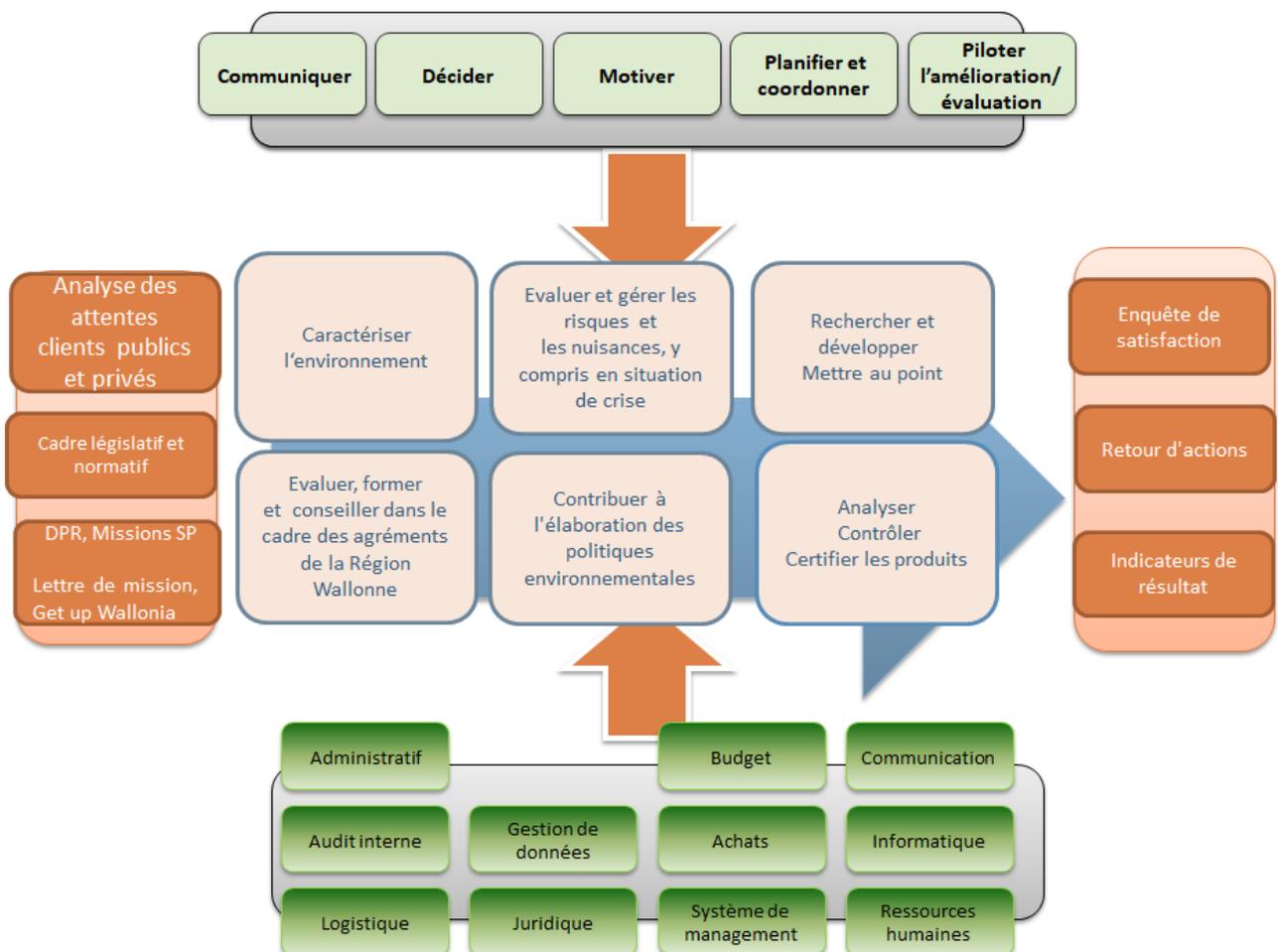
Les activités de **Recherche et Développement** constituent le levier par lequel l'ISSeP acquiert les connaissances et les nouvelles compétences qui lui permettent de contribuer à l'anticipation des besoins de la société en termes de caractérisation de l'environnement, de maîtrise des risques et de réduction des nuisances. Elles couvrent aussi bien la

recherche dite « amont » qui permet de mieux comprendre les mécanismes qui influencent l’environnement que la recherche dite « finalisée » qui débouche sur la mise au point d’outils pour assurer la surveillance, prévoir les évolutions, identifier les risques et les limiter.

Il est également possible de décrire les activités et missions de l’ISSeP via une chaîne de valeurs. La chaîne de valeurs est un concept développé par Mickael Porter consistant à schématiser l’entreprise comme un enchaînement d’activités ou de macroprocessus interconnectés qui développent chacun une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l’entreprise.

La chaîne des valeurs de l’ISSeP est représentée ci-dessous. Les détails relatifs à son élaboration sont décrits en annexe 4.

LA CHAÎNE DES VALEURS DE L’ISSEP :



VALEURS

Les valeurs de l'ISSeP s'inscrivent dans les cinq valeurs définies par le SPW lors de l'établissement de sa Vision 2030 (confiance, autonomie, collaboration, responsabilité et exemplarité).

Néanmoins, elles ont fait l'objet d'un travail collaboratif lors de la précédente mandature. Il s'agissait du projet (OST1.3) du précédent CA qui a permis d'aboutir aux valeurs suivantes :

Compétence, collaboration, rigueur, esprit positif, respect

NOTRE CHARTRE DES VALEURS

COMPÉTENCE

- Nous maintenons et accroissons nos connaissances
- Nous développons notre savoir-faire
- Nous contribuons à la reconnaissance de l'expertise de l'ISSeP
- Nous offrons à nos clients un service de qualité
- Nous nous impliquons au quotidien

COLLABORATION

- Nous partageons nos savoirs et nos talents
- Nous communiquons avec assertivité et dans un esprit ouvert
- Nous favorisons l'interdisciplinarité
- Nous coopérons dans un esprit d'équipe
- Nous contribuons à un climat de confiance mutuelle

RIGUEUR

- Nous faisons preuve de conscience professionnelle
- Nous respectons nos engagements
- Nous nous fixons des objectifs concrets
- Nous nous inscrivons dans une démarche Qualité

ESPRIT POSITIF

- Nous travaillons avec enthousiasme et dynamisme
- Nous encourageons l'esprit d'initiative
- Nous entretenons notre curiosité
- Nous cultivons la convivialité

RESPECT

- Nous saluons nos collègues
- Nous écoutons l'autre et acceptons les différences
- Nous respectons le travail d'autrui
- Nous nous exprimons avec bienveillance, empathie et cordialité.
- Nous reconnaissons et valorisons le travail accompli

*Construire par les échanges,
fortifier par la diversité*

V. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

A) DÉCLINAISON D'OBJECTIFS TRANSVERSAUX À PARTIR DE LA VISION 2030 DU SPW

1/ OBJECTIF STRATEGIQUE TRANSVERSAL N°1 (OST1) – PLACER L'USAGER AU CENTRE DES MISSIONS DE L'ISSEP

L'ISSeP travaille à la fois pour des clients publics (SPW...) et des clients privés (particuliers, entreprises). Il s'agira de fournir des services de qualité, adaptés, d'assurer la traçabilité et la simplification des démarches, de pouvoir faire preuve d'agilité, de flexibilité pour répondre aux demandes et notamment dans le cadre des situations de crise.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 1.1 (OOT1.1) : Développer une dynamique de consultation de l'utilisateur, de ses attentes et de sa satisfaction.**

L'ISSeP veillera, au cours des années à venir à développer différents outils, actions et projets (enquêtes de satisfaction des clients publics et privés, formulaires de retour d'avis sur la collaboration avec des partenaires externes...) lui permettant de bénéficier d'une vision concrète de l'état de la satisfaction des usagers des services proposés par l'ISSeP dans l'exercice de ses missions et ce, dans une perspective d'amélioration continue. Parmi les premières consultations envisagées, peuvent être citées une enquête de satisfaction liée aux activités ISO 17025 et ciblée sur les clients publics et les clients privés, l'élaboration et la mise en place de formulaires d'avis auprès des différents partenaires des projets de recherche mais aussi des enquêtes de satisfaction auprès des citoyens participants aux projets de SP de l'ISSeP (cf. OOT1.2).

Indicateurs :

- Rapport d'enquête
 - Caractère opérationnel de processus d'enquête de satisfaction : taux d'envoi et taux de réponse
 - Caractère opérationnel de processus de formulaires de retour d'avis : taux d'envoi et taux de réponse
 - Taux de satisfaction des usagers évalué à l'issue des enquêtes de satisfaction
 - Mise en place concrète d'actions à la suite d'une enquête
- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 1.2 (OOT1.2) : Impliquer le citoyen dans le suivi de la qualité de l'environnement par le biais de projets de Sciences participatives**

Les Sciences Participatives (SP) sont des formes de production de connaissances scientifiques auxquelles des acteurs non-scientifiques-professionnels — qu'il s'agisse d'individus ou de groupes — participent de façon active et délibérée. La DPR met en avant la participation citoyenne à de nombreux reprises et dans de nombreux processus : démocratiques, sociaux et environnementaux, notamment pour la sensibilisation aux enjeux de la préservation de l'environnement (ch.16, p.82). En effet, l'approche participative offre de nombreux bénéfices : une plus grande implication de tous les acteurs, un partage d'expertise, une connaissance pointue de réalités locales, vécues et du terrain, un espace de dialogue chercheurs-citoyens, un accès à un réservoir de données, ou encore une appréhension par la population de son environnement.

L'ISSeP exerce des activités scientifiques et techniques dans le domaine environnemental au bénéfice du bien-être et de la sécurité des citoyens. Positionner les citoyens comme acteurs clés en suivi environnemental

n'est pas nouveau dans ses activités. Plusieurs projets récents (depuis 2015) en suivi de la qualité de l'air (ExTraCar¹ (2015-2016), OIE (2019-2020), Interreg TransfAir (2019-2021), AirEcole (2019), CO2Ecole (2019-2021), Microcapteurs (2019-2020), en étude d'impact des pesticides (Expopesten, 2016-2018), en évaluation des risques pour des jardiniers exposés à des métaux lourds (Sanisol, 2018-2021) ou en biomonitoring régional (Biomonitoring, 2019 - ...) ont permis à l'ISSeP de développer une méthodologie pour intégrer les données fournies ou récoltées par les citoyens. Ces derniers contribuent tantôt comme vecteurs d'instruments de mesure (en portant un capteur) tantôt en fournissant des échantillons.

L'objectif pour les années à venir est d'une part de capitaliser sur l'expérience acquise et d'autre part d'élever le niveau d'ambition. L'ISSeP a mis en place en 2020 un Groupe de Travail sur les SP, le GT-SP, afin d'harmoniser la compréhension des concepts-clés et de diffuser le savoir existant auprès des autres. A présent, l'ISSeP a pour ambition de recourir aux SP pour accélérer les transitions et pour développer des projets permettant une réelle co-production entre citoyens et scientifiques.

Indicateurs :

- Nombre de projets ou actions en SP
 - Nombre de citoyens impliqués dans des projets/actions en SP de l'ISSeP
- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 1.3 (OOT1.3) : Améliorer la visibilité de l'ISSeP et sa capacité de vulgarisation.**

Pendant de nombreuses années, la communication de l'ISSeP était réduite au strict minimum telle que la réalisation du rapport annuel ou la participation à quelques événements scientifiques. L'évolution des enjeux et des attentes sont, aujourd'hui, des contraintes devenues des leviers pour le changement vers une nouvelle politique de communication. D'autre part, la communication est devenue un réel outil d'action aujourd'hui. De nombreux succès ont pu être observés suite à l'élaboration d'un plan de communication 2017-2020, dont un fait largement observable, qui est une nette augmentation de sollicitations de la part de la presse et des médias. L'objectif est de poursuivre sur cette bonne voie et de mettre en place des actions qui visent à améliorer la visibilité de l'ISSeP, le réflexe de promotion et de marketing, la valorisation de l'ISSeP, la reconnaissance des équipes mais aussi de renforcer notre compétence en vulgarisation. En effet, l'ISSeP est amené à réaliser une communication multicanale et qui s'adresse à différents types de publics (scientifiques, mais aussi clients privés ou publics ou vis-à-vis de citoyens). Il est important que cette communication qui est réalisée puisse être adaptée au canal utilisé et au type de public visé. Cela nécessitera notamment de former ou de coacher les agents amenés à faire des communications pour les aider à renforcer leur compétence en la matière.

Parmi les buts poursuivis, sont relevées les actions suivantes :

- Développer une relation de confiance entre l'ISSeP et ses clients publics et privés et autres partenaires ;
- Assurer le caractère attractif, visible et fiable des services offerts par l'ISSeP (mise en place d'un nouveau site web avec version en anglais, capsule vidéo corporate...)

¹ Pour plus de détails sur les projets de recherche menés à l'ISSeP, consultez le site www.issep.be.

- Contribuer au positionnement de l'ISSeP comme acteur de référence en matière d'environnement et comme partenaire privilégié vis-à-vis de ses mandants et du monde scientifique.
- Améliorer et développer le réflexe de communication (à chaque étude, prévoir la communication associée)
- Augmenter nos compétences en communication et notre aptitude à adapter notre communication au canal et au public visé

Indicateurs :

- Plan de communication externe validé par le CODI
- Nombre de visiteurs sur site
- Nombre d'articles de presse sur l'ISSeP
- Nombre de publications de projets
- Fréquence de publications sur les réseaux sociaux et notamment sur LinkedIn
- Nombre d'agents ayant suivi une formation concernant la vulgarisation scientifique

2/ OBJECTIF STRATÉGIQUE TRANSVERSAL N°2 (OST2) – ORGANISATION ET GOUVERNANCE - ORGANISER UN ISSEP AGILE, RÉSILIENT ET COLLABORATIF

Cela se réalisera notamment par la mise en place au sein de l'ISSeP d'un système de gouvernance en lien avec ses missions et ses enjeux, améliorant ainsi sa faculté de réactivité (par exemple, repositionnement du CODI, amplification des délégations, pouvoir de décisions...). Il s'agira de développer un écosystème collaboratif et dynamique en externe (ISSeP, Administration, politique...) et avec ses différents partenaires mais aussi d'améliorer la collaboration interne (modes de collaborations entre directions, relations clients-fournisseurs). La DG doit être force de proposition au GW (projets d'arrêtés ou réponses aux questions parlementaires en lien avec les compétences de l'ISSeP) et veiller à la continuité de la bonne relation politico-administrative.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 2.1 (OOT2.1) : Réorganiser le mode de gouvernance de l'ISSeP en lien avec ses missions et ses enjeux**

L'Arrêté du Gouvernement wallon (AGW) du 12 mai 2005 fixe le cadre organique de l'Institut et prévoit 264 équivalents temps plein (ETP). Lors du contrôle du compte général 2019, la Cour des comptes a de nouveau constaté le caractère désuet de ce cadre et l'impossibilité d'établir un plan de personnel sans sa révision. Des démarches ont été entreprises lors de la précédente mandature mais doivent être finalisées. La révision du cadre organique, l'établissement de l'organigramme et du plan de personnel sont des objectifs prioritaires au niveau de cette mandature. D'autre part, la composition du CODI est à revoir : des dix directeurs prévus au cadre ne subsistent que trois directeurs dont un seul directeur statutaire. Aucun poste d'encadrement n'est attribué. La lettre de mission de la DG mentionne la nécessité pour le mandataire de présenter une proposition de modification de l'arrêté de délégation afin de le mettre en adéquation avec les attentes et les besoins que requièrent les missions de l'ISSeP et la responsabilité accrue de la DG. Le renouvellement des membres du ComAcc et de la CST doit être réalisée avec une évolution éventuelle de leur rôle.

Indicateurs :

- Etablissement d'un nouveau cadre organique, d'un organigramme et d'un plan de personnel
- Taux d'exécution des décisions du CODI dans les délais
- Nouvel arrêté de délégation, nouveaux arrêtés relatifs aux ComAcc et à la CST

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 2.2 (OOT2.2) : Améliorer la transversalité interne et développer une nouvelle culture d'entreprise**

Il est encore constaté à l'ISSeP un travail en silo, avec une méconnaissance réciproque des activités des uns et des autres et donc un réel manque de transversalité qui devra être travaillé (développement d'une communauté de managers avec partage de bonnes pratiques, logique d'objectifs partagés et de contribution, GT transversaux...). En ce qui concerne la culture d'entreprise, il s'agira notamment de faire vivre les valeurs communes à l'ISSeP à travers des projets et à travers les objectifs et les services.

Il s'agira également d'améliorer la communication interne. Une bonne communication s'appuie à la fois sur une communication descendante, ascendante et transversale. Une communication et une collaboration accrues favorisent le partage des connaissances et des enjeux entre les métiers. La communication descendante permet de garantir une bonne compréhension des décisions managériales ainsi que de maintenir une bonne image de l'ISSeP parmi les agents. Enfin, la communication ascendante permet d'impliquer les agents, de favoriser les initiatives et de développer une culture et la fierté de travailler pour l'ISSeP. Un plan de communication interne sera élaboré en ce sens.

Indicateurs :

- Nombre d'activités inter-directions organisées et nombre de participants
- Nombre de réunions de CODI élargi
- Nombre d'initiatives dans les équipes pour faire vivre les valeurs
- Nombre de projets partagés entre directions
- Plan de communication interne validé par le CODI

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 2.3 (OOT 2.3) : Développer un cadre de coordination et de collaboration structuré et dynamique avec ses partenaires**

Pour développer des politiques wallonnes fortes et cohérentes, il est nécessaire d'améliorer la transversalité, la collaboration, le partenariat et la mutualisation des moyens.

Cet objectif est particulièrement important, l'ISSeP étant amené pour assurer ses missions et ses activités à travailler avec un grand nombre de partenaires (AwAC, SPAQUE, CRM, CRA-w, IWEPS, Requasud, partenariats académiques...). L'ISSeP ambitionne d'intensifier, voire d'améliorer la qualité de ses collaborations, que ce soit dans une optique de mutualisation des moyens, d'une meilleure définition et articulation des rôles ou simplement d'intensification de la collaboration. Différents types de collaborations sont ainsi identifiées (conventions avec des partenariats académiques, projets de recherche communs voire unité de recherche commune avec le CRA-w, amélioration de la collaboration et redéfinition des rôles avec l'AwAC...).

En ce qui concerne plus spécifiquement le SPW, l'écosystème wallon constitué par le GW, le SPW et les UAP doit être mieux organisé grâce à une collaboration et à un partage d'objectifs communs. L'ISSeP désire travailler à une meilleure collaboration avec l'Administration (participation aux réunions du collège des fonctionnaires généraux et aux décisions qui y sont prises, opérationnalisation des CAP (collaboration-ambition-politique)), et plus particulièrement avec le SPW-ARNE (mise en place de réunions régulières et différentes collaborations à mettre en place (gestion de crise, établissement du budget, anticipation du budget et raccord avec celui préparé par le SPW-ARNE (exercice d'anticipation budgétaire)...)). L'anticipation budgétaire pourra également concerner d'autres entités du SPW qui octroient des subventions à l'ISSeP.

D'autre part, la DG devra veiller à maintenir une bonne relation politico-administrative (réponse aux questions parlementaires...). Des réunions bilatérales régulières seront organisées à cet effet.

Indicateurs :

- Nombre de projets communs avec CRA-w
 - Nombre de projets de recherche avec le CRM
 - Nombre de conventions de collaboration
 - Etablissement d'un rétro-planning budgétaire entre l'ISSeP et le SPW-ARNE
 - Nombre de réunions bilatérales DG – Cabinet
- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 2.4 (OOT2.4) : Répondre aux obligations du décret WB fin et ses arrêtés d'exécution**

Le décret du 15 décembre 2011 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des UAP wallonnes (ci-après « le décret WBfin ») et ses trois AGW du 8 juin 2017 édictent diverses mesures notamment en ce qui concerne l'exécution du budget, le contrôle interne, la séparation des fonctions, la tenue de la comptabilité budgétaire et générale. L'ISSeP étant un UAP de type 1, il est directement concerné par l'application de cette législation et est tenu de s'y conformer. L'une des obligations consiste notamment en une comptabilité budgétaire intégrée à la comptabilité générale et au respect des limites budgétaires accordées.

Indicateurs :

- Existence d'outils budgétaires dans équipe projet
- Recensement des besoins spécifiques via un groupe de travail
- Prospection de marché et rédaction du cahier spécial des charges
- Acquisition logiciel

3/ OBJECTIF STRATEGIQUE TRANSVERSAL N°3 (OST3) - PROCEDURES/PROCESSUS - BASER L'AMÉLIORATION CONTINUE DU FONCTIONNEMENT DE L'ISSEP SUR LE MANAGEMENT ET L'OPTIMISATION DES PROCESSUS

Parmi les enjeux, la notion d'efficacité du service public et la satisfaction des clients (cf. OST1) sont des axes prioritaires. Un travail important à mener dans les prochaines années est l'optimisation des processus. Il s'agit premièrement de **simplifier** les démarches des usagers et des agents, et de s'assurer le respect des délais par la mise en place d'un système de **traçabilité**. De plus, l'ISSeP devra développer un **système de contrôle interne** afin d'assurer la fiabilité de ses informations financières et du respect des lois et réglementations en vigueur. Enfin, l'ISSeP devra s'engager dans un processus d'**amélioration continue** en tenant compte des problèmes rencontrés ou des plaintes de clients ou partenaires pour appliquer les actions correctives nécessaires et faire évoluer les procédures. Cette auto-évaluation des processus et leur optimisation peuvent être réalisées via un système de management intégré et d'une gestion par projets. Ces actions devront également permettre d'assurer la gestion du budget et un contrôle interne performant.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 3.1 (OOT3.1) : Mise en place d'un système de contrôle interne efficace et d'un nouvel outil de suivi budgétaire**

Comme recommandé par la Cour des comptes, il s'agira d'établir pour l'ISSeP une procédure informatisée de centralisation des demandes de prestations pour le secteur privé (depuis l'introduction de la demande de

prestation par le client, le traitement de la demande, la facturation jusqu'au recouvrement éventuel de la créance). À l'heure actuelle, l'ISSeP n'a pas mis sur pied une telle procédure et ne possède dès lors pas une vue d'ensemble sur les prestations à effectuer, en cours et effectuées.

Afin de s'assurer de l'efficacité de son contrôle interne, l'ISSeP doit mettre en place un système de recensement, d'évaluation et de hiérarchisation des risques. Par ailleurs, il s'agit d'une obligation découlant du décret WBfin. Il faudra également rédiger un rapport annuel attestant de l'effectivité de ce système de contrôle interne.

La mise en place de ce processus devra permettre l'utilisation optimale des crédits d'engagement et de liquidation accordés au budget et la maîtrise des plafonds des moyens accordés au sein du budget des dépenses de l'ISSeP. Il est indispensable d'optimiser l'utilisation des moyens mis à disposition de l'Institut. Pour ce faire, un suivi de la consommation des budgets des différentes missions devra dès lors être systématisé. Cet objectif est étroitement lié à l'objectif OOT2.4. En effet, le logiciel acquis dans le cadre de l'objectif précité permettra le suivi de la consommation des crédits d'engagement et de liquidation. L'accomplissement de cet objectif est prévu pour l'année 2023. La condition de réussite est la disponibilité des ressources humaines.

Indicateurs :

- Procédure de centralisation des demandes de prestations approuvée par la Cour des comptes
 - Reporting à un instant T de l'état financier de l'ensemble des prestations dans le cadre des activités privées.
 - Nomination des acteurs financiers dans le cadre du contrôle interne
 - Résultats de l'analyse des risques
 - Maîtrise de l'exécution budgétaire
- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 3.2 (OOT3.2) : Mise en place d'une organisation du travail par objectifs et par projets**

Gestion par objectifs

La gestion par objectifs est un système de gestion où chaque collaborateur participe à la détermination des objectifs qui le concernent et des moyens par lesquels il espère atteindre ses objectifs, c'est-à-dire basé sur les résultats. Elle aboutit à une meilleure gestion des priorités et des ressources, un planning partagé et une planification stratégique pilotée.

Ce mode de fonctionnement collaboratif permet à l'agent de s'impliquer davantage et de gagner en autonomie, ce qui participe à la motivation individuelle (OST4). Elle permet également d'améliorer la communication avec son responsable, qui devient un allié plus qu'un donneur d'ordre. Enfin, elle donne une place à la "valorisation" et à la "confiance" des responsables vers leurs agents.

L'utilité pour l'organisation se situe aux niveaux de la clarification des attentes, de l'augmentation de la performance individuelle et collective (cf. OST4). Elle uniformise les pratiques et accroît l'interdisciplinarité.

L'ISSeP a commencé la mise en place d'une gestion par objectifs au travers de réunions de fixation d'objectifs et d'évaluations tous les deux ans.

Gestion par projets

Pour faciliter la coordination de projets appartenant à un même portefeuille (c'est-à-dire les projets correspondant à un même financement et aux mêmes obligations de reporting), des fonctions de PMO^[1] (Project Management Officer) ont été concrétisées en 2019, dans un premier temps pour trois portefeuilles de projets : ceux du CA 2016-2020, ceux des projets mis en œuvre dans le cadre du plan ENVIES 2019-2023 et ceux réalisés sur fonds propres (fonds Moerman).

Les PMOs assurent une communication des informations utiles à l'ensemble des pilotes de projet (PP) d'un même portefeuille et facilitent les échanges entre les fonctions support, le CODI et les PP. En parallèle, ils coordonnent la mise en place d'outils de gestion par projets pour les projets de l'ISSeP.

A présent, cette démarche de gestion par projets doit être étendue à d'autres types de portefeuilles et le kit d'outils mis à disposition développé et amélioré pour atteindre un fonctionnement efficace et éprouvé d'ici 2024.

Indicateurs :

- Tableau de bord de suivi des objectifs établi
 - Taux de réalisation des objectifs
 - Nombre d'outils de gestion par projets mis en place
 - Nombre d'agents formés aux outils de gestion par projets
 - Taux de projets qui utilisent les outils de gestion par projets de l'ISSeP
- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 3.3 (OOT3.3) : Baser l'excellence opérationnelle de l'ISSeP sur la recherche croissante de la qualité et d'une mise en place progressive d'un système de management environnemental**

L'ISSeP est accrédité depuis 1997 selon l'ISO 17025 « Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais ». Il est également accrédité en tant qu'organisateur d'essais interlaboratoires selon la norme ISO 17043 depuis la fin de l'année 2016. Il est prévu au cours de ces prochaines années d'étendre, d'une part les scopes d'accréditation déjà existants et, d'autre part, d'obtenir une nouvelle accréditation selon la norme ISO 17020.

L'ISSeP désire développer et formaliser une dynamique tournée vers le management environnemental et le développement durable. Cela lui permettrait de diminuer son impact sur l'environnement, d'améliorer sa maîtrise des déchets et rejets, des bâtiments et de l'énergie, d'améliorer le quotidien des agents, d'optimiser les finances et les dépenses via une mise en place d'une comptabilité énergétique mais également de faire figure d'exemple vers l'ensemble de ses parties prenantes. Il a pour ambition de mettre progressivement en place ce système de management environnemental en prenant comme pilote le site de Colfontaine puis de l'étendre au site de Liège.

Indicateurs :

- Portées d'accréditation pour les accréditations déjà acquises (ISO 17025, ISO 17043)
- Obtention du certificat BELAC (ISO 17020) et portée d'accréditation
- Nombre de non-conformités et taux de respect des délais de résolution des non-conformités
- Economies d'énergie et budgétaires par rapport à un temps de référence

4/ OBJECTIF STRATEGIQUE TRANSVERSAL N°4 (OST4) – HUMAIN : FONDER L’ACTION DE L’ISSEP SUR DES AGENTS COMPÉTENTS, IMPLIQUÉS ET MOTIVÉS

L’ISSEP est constitué d’un nombre important d’agents de qualification élevée (ingénieurs, docteurs, juristes ou de bacheliers expérimentés...) avec 40 % de niveau A, 40 % de niveau B et 20% de niveau C ou D. Le management à appliquer est un management par objectifs (planifications) avec responsabilisation et une certaine autonomie des agents. Celles-ci doivent être associées à une formation continuée des agents (formation EAP ou spécifique, colloques ou salons internationaux...) afin de maintenir leur motivation et leur bien-être.

La performance d’une organisation ne peut être envisagée indépendamment du personnel qui la compose, elle est directement liée à la motivation de son personnel. Celle-ci est dépendante de plusieurs facteurs : l’existence de valences (pourquoi je travaille), de personnel adapté disposant de ressources nécessaires et de la mise en place d’un système permettant de faire le lien entre la performance et certains résultats potentiels (définition d’objectifs, système d’évaluation...). Il est important de repréciser les missions, l’importance du service public et les objectifs, de pouvoir faire des feedbacks positifs ou négatifs, et de permettre le développement du personnel. En résumé, si disposer de personnel motivé n’est pas suffisant pour assurer la performance, sans motivation du personnel, aucune performance n’est possible. Il s’agit d’un point essentiel à ne pas négliger.

La volonté de la DG est de pratiquer un management participatif et de proximité, à l’écoute des agents.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 4.1 (OOT 4.1) : Attirer, développer et valoriser les talents**

Cet objectif reprend différents aspects. Le premier vise une meilleure visibilité de l’ISSEP pour attirer les éventuels talents. Cela passera notamment par la prise de contact et la réalisation de séances de promotion au niveau des universités et des hautes écoles.

Un autre point important sera lié à la carrière des agents avec différents volets tels que une relance de la carrière scientifique et/ou d’attachés qualifiés ou encore la possibilité d’obtention de postes d’encadrement. Ce point est intimement lié à l’OOT2.1 et la définition d’un schéma organisationnel et d’un cadre en lien avec les enjeux du CA, qui devraient permettre d’ouvrir certains postes d’encadrement/attachés qualifiés. En ce qui concerne les attachés scientifiques, il est important que l’ISSEP puisse relancer ce type de carrière s’il veut maintenir son statut « d’institut scientifique ». Plus aucun attaché scientifique n’a été désigné depuis 2007 et le nouvel AGW du 15 juillet 2017 n’a pas été appliqué. Il s’agira dans un premier temps de faire approuver les profils d’emplois correspondants par le jury scientifique et de lancer une procédure de désignation.

Un autre aspect important de la carrière est la possibilité tout au long de celle-ci de pouvoir développer ses compétences. Les missions de l’ISSEP évoluent et nécessitent le développement de nouvelles compétences métiers. Il est important de mettre en place une politique permettant le développement de potentiels ainsi qu’une certaine polyvalence des agents via la participation à différentes formations ou en assurant les transferts de compétence. Le système d’évaluation (cf. OOT3.2) devra notamment permettre de définir les formations nécessaires.

Indicateurs :

- Nombre de jours de formation / agent / an
- Taux de réalisation du plan de formations
- Nombre de postes d’attachés scientifiques ou qualifiés occupés
- Nombre de sessions promotion ISSeP vers universités, hautes-écoles...

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 4.2 (OOT4.2) : Offrir un environnement de travail de qualité en veillant au bien-être et à la sécurité des agents, y compris au niveau des infrastructures**

L'enquête psychosociale en cours devrait permettre de faire un bilan de la situation et servira de base à l'établissement du volet bien-être du plan de prévention global sur cinq ans. Il faudra également tirer les enseignements de la crise sanitaire actuelle et notamment sur l'accompagnement à offrir pour garder un lien avec l'ISSeP. Ce plan bien-être devra aborder des points comme la gestion de la pression, le maintien du lien social entre collaborateurs, mieux gérer l'équilibre vie privée/vie professionnelle mais aussi par la nécessité de suivre des formations spécifiques et la mise en place d'outils RH adaptés. Le maintien d'un dialogue social constructif est aussi un point très important à ne pas négliger (maintien d'un dialogue permanent avec les syndicats, redéfinition claire des rôles...).

Les bâtiments de l'ISSeP à Liège datent pour la plupart des années 1960. Ils sont vétustes et certains ne sont plus en ordre au niveau de la sécurité incendie et de la conformité électrique. L'ambition de cet objectif opérationnel est de rendre à nouveau conformes ces bâtiments tout en les verdissant progressivement. L'obtention de budgets pluriannuels rendra cet objectif plus facile à atteindre. Certains équipements techniques sont vieillissants ; l'établissement d'un plan pluriannuel de remplacement de ce matériel est important pour maintenir l'ISSeP à un haut niveau de référence.

Indicateurs :

- Taux d'absentéisme
- Taux de participation aux formations bien-être
- Résultats de l'enquête bien-être du personnel
- Reconnaissance de conformité du service régional des pompiers

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 4.3 (OOT4.3) : Offrir un management soutenant, inspirant et formé aux contraintes liées aux nouveaux modes de travail**

Les nouveaux modes de travail tels que le télétravail ont changé fondamentalement le rôle des managers. Il est important de pouvoir les accompagner dans cette évolution en leur offrant notamment la possibilité de se former ou encore de leur fournir des outils adaptés.

La mise en place d'une culture du leadership participatif et collaboratif devrait permettre d'améliorer la transversalité interne (cf. OOT2.2) et la mise en place d'une organisation du travail par objectifs et par projets (cf. OOT3.2). Le management doit être le garant des valeurs définies pour l'ISSeP.

Les feedbacks réguliers sont un élément important de la motivation et de la valorisation des agents. Il est important de cultiver cette culture du feedback au niveau des managers, feedbacks qui ne doivent pas se limiter aux entretiens formels d'évaluation ou de fonctionnement.

Indicateurs :

- Nombre de formations des managers (travail à distance...) et taux de participation
- Taux d'entretiens de fonctionnement et de planification réalisés dans les délais
- Retour satisfaction agents sur leur ligne hiérarchique (enquête psychosociale...)

5/ OBJECTIF STRATEGIQUE TRANSVERSAL N°5 (OST5) – TECHNOLOGIE – INSCRIRE L'ISSEP DANS UNE STRATÉGIE DU NUMÉRIQUE ET DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

L'ISSeP devra s'inscrire dans la stratégie définie pour le SPW par la CIO team et dans la coordination renforcée entre SPW et UAP mais aussi au niveau de la gestion de la donnée (open data). Cela passera par la transformation de certains de ses outils (BD de gestion des données), la dématérialisation de formulaires de demandes mais aussi par la mise en place de nouveaux outils tels que le développement de BD. D'autre part, un des enjeux importants pour l'ISSeP sera la gestion efficiente et optimisée des infrastructures et des équipements. Il s'agira de proposer au GW un projet de modernisation des laboratoires en adéquation avec l'évolution de ses missions. Des synergies avec d'autres acteurs de la recherche, tel le CRA-W, pourront être recherchées.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 5.1 (OOT5.1) : Gérer, sécuriser et valoriser les données**

En plus de la diffusion de ses résultats vers le grand-public et la communauté scientifique, l'ISSeP doit également faciliter le partage de ses données, tant en interne qu'en externe. Ceci ne peut toutefois se faire sans mettre en place un plan de gestion et d'exploitation de celles-ci, qui baliseront leur utilisation en conformité avec les règlements relatifs à la protection des données, à la propriété des données ainsi qu'à leur propriété intellectuelle (notamment PSI, RGPD, licences, brevets) et établiront un ensemble de bonnes pratiques pour leur traitement. Une attention particulière sera accordée à la gestion des programmes informatiques qui seront de plus en plus fréquemment ciblés par les auditeurs et à l'intégration d'outils permettant d'objectiver la diffusion de nos données.

Indicateurs :

- Nombre de visualisations de nos données, de demandes d'accès ou de téléchargement de nos données ;
- Nombre de publications scientifiques valorisant nos données ;
- Plans de gestion (PGD) et d'exploitation (PED) des données établis ;
- Reconnaissance en tant que "National Facility" dans ACTRIS, ICOS et EMEP.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 5.2 (OOT5.2) : Assurer une gestion efficiente et optimisée des infrastructures informatiques et des équipements**

Un point important pour l'ISSeP est la mise en place d'une gestion efficiente de son infrastructure informatique et de l'ensemble de ses équipements. Il s'agira d'établir une planification de renouvellement mais aussi de modernisation de ses laboratoires.

Indicateurs :

- Plan de renouvellement et de modernisation des laboratoires établi
- Bilan du système informatique actuel et schéma directeur à moyen et long terme validé par le CODI.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 5.3 (OOT5.3) : Assurer une veille et appréhender les nouvelles technologies pour anticiper leur impact sur nos métiers**

Cet objectif cadre avec la Stratégie de Spécialisation Intelligente de la Wallonie car il permet une gestion innovante de l'environnement par l'utilisation de diverses technologies telles que les simulations numériques, l'intelligence artificielle, l'internet des objets, la collecte de mesures par drone, etc. Fort de l'expérience acquise au cours du projet BIF et des applications multiples envisagées par le projet INTELLO, l'ISSeP souhaite poursuivre dans cette voie et intégrer l'écosystème wallon des instituts de recherche en intelligence artificielle.

Indicateurs :

- Nombre de personnes participant à une formation, un séminaire ou un groupe de travail dans le domaine des nouvelles technologies ;
- Nombre de publications scientifiques de l'ISSeP basées sur les nouvelles technologies ;
- Résultat de l'analyse des risques et opportunités des nouvelles technologies sur nos métiers.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL TRANSVERSAL 5.4 (OOT5.4) : Tendre vers une digitalisation des documents au travers de la gestion documentaire centralisée**

De par l'ensemble de ses activités, l'ISSeP reçoit et produit une énorme quantité de données, tels que des rapports, des normes, des résultats d'analyses, des courriers, des procédures... Toutes ces données sont soit stockées dans un outil de gestion obsolète, soit éparpillées dans l'ensemble de l'Institut. L'objectif ici est de pouvoir numériser un nombre de processus et de doter l'ISSeP d'un outil performant, tenant compte de toutes les contraintes afin de pouvoir centraliser l'ensemble des données produites et reçues à l'Institut.

L'explosion du travail à distance mais aussi la mise en place d'une gestion par projets et par objectifs (cf. OOT 3.2) ou la nécessité de centralisation d'un certain nombre de documents comme les publications ont montré l'importance d'accentuer la numérisation de nos processus et de disposer d'un outil de gestion documentaire performant, conforme à la législation RGPD.

Indicateurs :

- Etablissement d'un état des lieux des outils, des applications et des lieux de stockage actuels des données et des documents produits et reçus par l'ISSeP
- Cahier spécial des charges pour l'acquisition d'un outil de gestion documentaire établi
- Mise en place de l'introduction de la signature électronique dans au moins un secteur (ex : rapport d'essais)

B) DÉCLINAISON D'OBJECTIFS MÉTIERS LIÉS AUX MISSIONS ET MÉTIERS DE L'ISSEP

1/ OBJECTIF STRATEGIQUE METIER 1 (OSM 1) : RECHERCHE – INTÉGRER NOS TRAVAUX DANS LA STRATÉGIE DE RECHERCHE WALLONNE ET EUROPÉENNE

Tel qu'indiqué dans le chapitre 3 de la DPR, la Recherche est une étape fondamentale pour atteindre les engagements environnementaux et climatiques pris par la Wallonie. En tant qu'Institut Scientifique reconnu comme Organisme de recherche par le GW en 2017, le développement des activités de recherche est d'ailleurs primordial au développement de l'expertise soulignée dans différents objectifs métiers de ce contrat (OSM2 à OSM6) mais également pour atteindre différents objectifs transversaux (OOT1.2 et OST5).

- **OBJECTIF OPERATIONNEL METIER 1.1 (OOM 1.1) : Fournir des outils performants d'appui à la recherche**

L'ISSEP a 45 projets de recherche à son actif de 2016 à 2020. Il a l'ambition de développer le portefeuille de projets des pôles de compétitivité et de projet de recherche européens mais également la portée de ses recherches. Actuellement, les chercheurs bénéficient d'un appui administratif lié à la gestion de projet (OOT3.2) et d'un appui scientifique au sein de sa cellule ou de certains groupes de travail. Le développement de ses activités de recherche nécessite le développement d'un appui structurel et harmonisé au sein de l'Institut.

Un groupe de réflexion sera également établi pour rédiger une stratégie de recherche à moyen et long terme. L'ambition d'élargir le portefeuille de projets de recherche nécessite d'identifier les sujets innovants dans lesquels l'ISSEP peut investiguer et de continuer à améliorer le taux de réussite de projets soumis. Créer de nouveaux espaces d'échanges (réunions thématiques, présentation des recherches en cours en interne) permettra d'identifier les sujets de recherche pour de futurs projets interdisciplinaires au sein de l'Institut. Il est également important de développer des outils d'aide à l'élaboration des projets afin d'améliorer le taux de réussite des projets soumis.

Si la reconnaissance en tant qu'Organisme de recherche permet actuellement à l'ISSEP de participer aux appels à projet de Pôle de compétitivité, ERA-Nets, Horizon 2020, Eureka, elle ne permet pas d'être reconnu en tant que partenaire dans d'autres appels à projet. La stratégie de recherche devra établir à quels types d'appels à projet l'ISSEP voudra participer et quelles démarches il faudra éventuellement entreprendre pour être reconnu auprès d'autres instances (e.g. FNRS).

Ces dernières années, l'accès aux publications s'est amélioré grâce notamment aux collaborations avec les universités ou encore aux contacts établis directement avec les auteurs de publication. En 2020, l'ISSEP s'engage à libérer du budget pour s'abonner à différents journaux scientifiques afin de faciliter l'accessibilité à la littérature scientifique.

Indicateurs :

- Obtention de la reconnaissance en tant qu'organisme de recherche du GW
- Nombre de projets en cours
- Nombre de projets de recherche soumis dans des appels à projets externes
- Nombre de projets de recherche retenus dans des appels à projets externes

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 1.2 (OOM1.2) : Dynamiser la valorisation des résultats et leur publication**

La valorisation des résultats et leur publication permet à l'ISSeP de donner une visibilité à ses activités de recherche afin d'élargir son réseau et de continuer à développer sa reconnaissance au sein de la communauté scientifique. Plusieurs moyens de valorisation des résultats doivent être utilisés : la publication, la présentation de résultats à des conférences et colloques scientifiques et l'organisations d'évènements scientifiques par l'Institut. La publication des résultats est une étape de validation de ceux-ci et permet de favoriser les échanges d'expertise. Entre 2016 et 2020, les chercheurs de l'ISSeP ont réussi à publier 42 articles dans des revues scientifiques avec comité de relecture. L'ambition de l'ISSeP est d'augmenter ce nombre de publications. Pour mener à bien cet objectif, il sera primordial de tenir compte des droits de propriété des données, tel qu'explicité à l'objectif OOT5.1.

Afin d'inciter les chercheurs à publier leurs résultats et de viser le même objectif de publication au sein de l'ISSeP, il faudra définir la politique de publication scientifique en définissant par exemple le type de revues scientifiques visées, les conditions de participation aux évènements scientifiques internationaux mais également en garantissant les ressources nécessaires à la publication de résultats dès l'élaboration d'un projet. Cette politique de publication devra être incluse dans le programme stratégique de recherche élaboré en OOM1.1. Des outils d'aide à la rédaction de publication seront également élaborés grâce au partage d'expérience du personnel formé.

Indicateurs :

- Nombre de publications dans un journal avec comité de lecture/an
- Nombre de posters scientifiques présentés/an
- Nombre de présentations orales à des colloques extérieurs/an
- Nombre d'activités scientifiques organisées par l'ISSeP/an

2/ OBJECTIF STRATEGIQUE METIER 2 (OSM 2) : FOURNIR UN APPUI TECHNIQUE ET SCIENTIFIQUE RÉACTIF ET PERFORMANT POUR LA CARACTÉRISATION ET L'EXPERTISE ENVIRONNEMENTALE

Tel qu'il est décrit dans ses missions, l'ISSeP est un Institut qui comprend, d'une part, des activités de laboratoires 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 et, d'autre part, les analyses et mesures pour des tiers et pour les autres missions gérées par l'Institut (cf. les autres thématiques).

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 2.1 (OOM 2.1) : Développer des méthodes de caractérisation des polluants émergents et des microorganismes antibiorésistants**

De par la multidisciplinarité de ses agents et par l'appui de ses différents laboratoires et de son système de management de la qualité, l'ISSeP a acquis une expérience solide en caractérisation environnementale. Cependant, l'ISSeP se trouve confronté à l'évolution des législations (apparition de nouveaux paramètres, diminution des valeurs limites...) et des techniques de caractérisation. Le but de cet objectif est, par la réalisation de projets de recherche et des missions, de continuer à mettre au point et de développer des méthodes de caractérisation des polluants émergents (y compris les microplastiques ou encore les métabolites de pesticides(cf. OSM3)) ou des microorganismes antibiorésistants basées notamment sur des méthodes de prélèvement intégratives. Ces méthodes pourraient, par la suite, intervenir dans la réalisation de projets de plus grande envergure. Elles permettraient également à l'ISSeP d'augmenter sa capacité à

répondre aux nouvelles législations environnementales et d'accroître sa réactivité pour ses missions d'expertise environnementale (OOM2.2).

Indicateurs :

- Nombre de nouveaux paramètres mis au point (ou nombre de mises au point)
- Nombre de projets

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 2.2 (OOM 2.2) : Être le partenaire privilégié et incontournable de l'Administration en expertise environnementale**

L'ISSeP est au service de l'Administration. Il lui fournit un appui, notamment via l'élaboration de guides devenus des références pour un grand nombre de matrices, la réalisation d'études, la remise d'avis techniques, le suivi des agréments des laboratoires, l'aide à la définition de nouveaux cadres légaux... L'ISSeP désire continuer de développer son expertise en caractérisation environnementale en visant l'excellence opérationnelle (cf. OOT 3.3.) afin de devenir le partenaire privilégié et incontournable de l'Administration pour les missions d'expertise environnementale. L'ISSeP ambitionne en particulier de proposer des solutions de gestion des risques environnementaux et sanitaires autour des broyeurs à métaux en Wallonie en investiguant les sources potentielles de polluants organiques persistants. En ce qui concerne les sites à réaménager, les gestionnaires de ces sites pourront bénéficier de nouveaux outils d'aide à la décision pour simplifier et automatiser la gestion de l'inventaire des friches et pour les reconverter en regard de l'état de leurs sols et de leur implémentation dans le paysage urbain (couloirs écologiques, besoin/accessibilité en espace vert de qualité, projets de ceintures alimentaires).

Indicateurs :

- Nombre d'outils d'aide à la décision mis au point et implémentés
- Nombre de sites visités et fiches descriptives du fonctionnement des sites

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 2.3 (OOM 2.3) : Adapter notre expertise dans le domaine de l'eau pour répondre aux nouveaux besoins environnementaux**

Dans la DPR, le gouvernement s'engage à protéger la qualité de la ressource en eau pour protéger l'environnement et garantir la santé des habitants en améliorant notamment la prévention et la gestion des polluants émergents. Pour soutenir cet engagement, l'ISSeP, en tant que Laboratoire de Référence, assurera le développement continu de ses méthodes analytiques, qu'il s'agisse des paramètres de la DCE ou de nouvelles molécules (présentes dans la Watch List entre autres). L'accroissement de l'expertise de l'ISSeP permettra de réagir efficacement à toute demande de l'Administration. Enfin, ce développement de méthodes assurera une maîtrise sur la qualité des résultats rendus dans le cadre des analyses effectuées par le réseau eau (surface, souterraines et effluents industriels). L'utilisation de méthodes basées sur les effets (EBM – Effect Based Methods), pour l'évaluation des effets combinés des produits chimiques (y compris les polluants émergents, les métabolites de pesticides et les produits de transformation, ou encore les perturbateurs endocriniens) est également de plus en plus recommandée par l'UE. L'ISSeP poursuivra sa collaboration avec le SPW pour la mise en place de monitorings et pour l'élaboration de nouveaux textes législatifs notamment dans le cadre de la surveillance des légionnelles. Il contribuera également à la recherche des sources potentielles de pollution des masses d'eaux de surface ou souterraines.

Indicateurs :

- Nombre de méthodes mises au point, validées et accréditées

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 2.4 (OOM 2.4) : Adapter notre expertise dans le domaine de l'air pour répondre aux nouveaux besoins environnementaux**

En réponse à la Directive EC 2016/2284, la Wallonie a pris des engagements très ambitieux en termes de réductions des émissions dans son nouveau Plan Air Climat Énergie à l'horizon 2030 (PACE 2030). Afin de respecter ces objectifs, mais également de pouvoir évaluer de manière objective l'ensemble des politiques environnementales inscrites dans la DPR 2019-2024, tant l'AwAC que le SPW doivent disposer de données de qualité sur l'état environnemental wallon. L'ISSeP, en tant que Laboratoire de Référence et gestionnaires des réseaux de mesures Air en Wallonie, doit donc œuvrer pour maintenir son niveau d'expertise sur la thématique. En outre, il sera nécessaire de développer des méthodes d'analyse de certains nouveaux polluants émergents pour les ajouter aux analyses de routine.

L'ISSeP doit également apporter son aide dans le traitement et l'exploitation des données produites afin qu'elles puissent être directement utilisées pour répondre aux questions de nos mandants, dans son rôle de conseils et d'assistance de l'Administration. Cela englobe la mise à disposition d'outils de traitements des données et de visualisation, si possible en temps réel, la confection de modèles permettant d'interpoler et de croiser les différentes données, une assistance technique, des outils d'aide à la décision... Pour y parvenir, différents groupes de travail regroupant l'ISSeP et les autres administrations compétentes (DPA, DPC, AwAC...) devront être mis sur pied.

L'amélioration globale recherchée passe également par une meilleure formation des laboratoires agréés AIR, qui représente un maillon important dans la chaîne de contrôle des sources d'émissions et nécessite une révision en profondeur si on souhaite atteindre un niveau de compétence supérieur.

Indicateurs :

- Nombre de réunions des groupes de travail
- Publication d'un nouvel arrêté relatif à l'agrément Air
- Nombre de nouveaux outils mis en place pour analyser/modéliser/interpréter les données
- Nombre de formations données aux laboratoires agréés

3/ OBJECTIF STRATEGIQUE METIER 3 (OSM 3) : CONSOLIDER ET RENFORCER NOTRE EXPERTISE EN MATIÈRE D'ÉVALUATION ET DE GESTION DES RISQUES EN VUE DE PRÉSERVER LA SANTÉ HUMAINE, L'ENVIRONNEMENT ET LA BIODIVERSITÉ.

La gestion des risques a pour but d'assurer la possibilité à chacun d'évoluer dans un environnement sûr et favorable à sa santé mais également de protéger la biodiversité face aux changements de l'environnement. Ces outils de gestion sont un moyen essentiel pour faire évoluer notre environnement vers un environnement durable et résilient.

L'ISSeP continue à développer des techniques de suivi environnemental qui permettent d'évaluer et de gérer des risques qui peuvent survenir en milieux naturels ou industrialisés. En effet, une adaptation continue des techniques est nécessaire en lien avec l'évolution des réglementations et des capacités analytiques. En parallèle, il vise à contribuer activement à une meilleure identification des liens **Environnement-Santé** par une exploitation pertinente des méthodes d'évaluation de l'exposition humaine (notamment le biomonitoring) et une analyse croisée des données environnementales et sanitaires en recourant à des systèmes d'information géographique (SIG) et en réalisant des études écologiques. Dans ce domaine, il veille à intégrer ses actions dans le cadre d'initiatives européennes concertées (ex : PARC) susceptibles de maximaliser et fiabiliser les retours.



Les pesticides figurent parmi les substances les plus préoccupantes pour l'environnement et pour l'homme. Depuis plusieurs années, l'ISSeP mène des projets sur cette thématique. Les projets EXPOPESTEN (2015-2018) et PROPULPPP (2018) ont montré que les pesticides sont présents dans l'air partout en Wallonie avec des concentrations 2 à 8 fois plus élevées dans les zones agricoles. Actuellement, le projet GAMMAPEST étudie l'exposition et les effets des pesticides organophosphorés et des carbamates dans les masses d'eau en milieux agricoles par l'analyse de l'activité de l'acétylcholinestérase dans des gammarex placés in situ. Le projet SIGENSA cartographie l'utilisation des pesticides agricoles afin d'identifier des zones potentiellement à risque pour la population et de construire des indicateurs spatialisés. Le programme de biomonitoring humain wallon (BMH-Wal) va déterminer les valeurs de référence sur l'exposition des Wallons à plusieurs familles de pesticides. Enfin, le projet BIOPEST va faire un focus sur l'exposition aux pesticides des populations a priori plus exposées (agriculteurs, riverains de cultures) et explorer les effets de perturbation endocrinienne de certains pesticides. En effet, la réduction de l'exposition des citoyens aux substances chimiques, en particulier vis-à-vis des perturbateurs endocriniens, est une action prioritaire de la DPR (ch. 18.6).

La mise en œuvre des actions du plan ENVieS (Action I-3-1) mais aussi du Programme Wallon de Réduction des Pesticides (PWRP) proposées par l'ISSeP est un élément primordial pour la bonne continuité des travaux sur cette thématique d'actualité.

- **OBJECTIF OPERATIONNEL METIER 3.1 (OOM3.1) : Affiner l'évaluation de l'exposition des écosystèmes**

Dans sa DPR, le GW se donne pour objectifs de restaurer la biodiversité et d'améliorer la coexistence des activités humaines et économiques avec la nature.

Le recours à des indicateurs biologiques a l'avantage d'évaluer l'état d'un écosystème de manière plus holistique qu'une liste toujours croissante de valeurs seuil à respecter, permettant à la fois de surmonter les difficultés analytiques et de réduire les coûts de surveillance. Cette approche est prônée au niveau aquatique par la DCE (approche DPSIR), les bioessais permettant de faire le lien entre la pression (en particulier les rejets) et l'impact observé au niveau de l'écosystème. Le challenge est d'établir une batterie de bioessais la plus utile pour les circonstances spécifiques, et en particulier pour les mélanges de polluants (y compris les polluants émergents, les métabolites et les produits de transformation), et de relier les effets observés avec des objectifs de gestion rentables. En outre, dans le cadre des « Plans de gestion » (article 11 de la DCE), ces outils seront tout à fait appropriés pour évaluer l'efficacité des mesures prises dans le programme de mesures au niveau des rejets industriels ou autres. Ils sont d'ailleurs prônés dans certains documents BREFs.

Pour répondre aux obligations de la DCE et de ses directives filles, les Etats membres sont également tenus de réaliser des analyses de substances prioritaires dans différentes matrices environnementales, et notamment dans les biotes (poissons, invertébrés). A cette fin, un réseau de monitoring dans les biotes a débuté en 2016 avec la prospection de 60 stations par an. La mise en œuvre de ces analyses requiert des développements réguliers destinés à améliorer les méthodes utilisées et à augmenter le nombre d'informations disponibles. De plus, il est nécessaire d'anticiper les révisions liées au processus de la DCE et de prévoir la mise au point de méthode d'analyse de nouvelles substances.

Dans le même ordre d'idées la végétalisation d'espace et le déploiement de la nature en ville pourrait coïncider avec la valorisation d'anciens sites anthropisés, délaissés (terrils, anciens sites industriels qui font partis du tissu urbain). Dans ce cadre, la mise en place de suivi de l'état écologique et écotoxique de ces milieux délaissés pourrait alimenter des décisions de gestion (en compléments des outils actuels basés sur des seuils de contaminants bien définis) et irait dans le sens d'une gestion plus équitable des espaces.

Indicateurs :

- Nombre de protocoles de test rédigés
 - Nombre de masses d'eau testées
 - Nombre de rejets testés
 - Nombre de sites où un suivi écologique a été réalisé (et fréquence)
 - Nombres d'inventaires réalisés
- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 3.2 (OOM3.2) : Affiner l'évaluation et la gestion des risques physiques (amiante, ondes électromagnétiques et sous-sol)**

Les risques physiques considérés dans cet objectif reprennent les risques liés à la présence d'amiante, à l'émission d'ondes électromagnétiques et à la présence de cavités naturelles et anthropiques dans notre sous-sol.

La Wallonie pose la réflexion d'une gestion durable et maîtrisée des déchets amiantés. Cette volonté transparaît dans la DPR 2019-2024 (ch. 18.6) ainsi que dans le plan ENVleS 2019-2023 (point 3). La résolution européenne 2012/2065 (INI) du Parlement européen du 14 mars 2013 recommande d'élaborer des modèles visant à contrôler l'amiante existant dans les bâtiments privés et publics ainsi que les logements résidentiels

et non résidentiels. Plusieurs projets en synergie relatifs à l’amiante ont été menés ou sont en cours à l’ISSeP. Ils traitent de l’investigation et de l’analyse de risques liés à l’amiante dans le cadre de la rénovation du bâti wallon ou du développement d’une méthodologie d’analyse spécifique des terres excavées contaminées à l’amiante.

Le sous-sol wallon regorge de ressources (eau, gaz, minéraux) exploitées dans le passé ou actuellement. L’ISSeP fournit actuellement au SPW-ARNE un appui opérationnel pour la gestion durable du sous-sol dans le cadre des retraits de concessions minières en évaluant la gestion des risques d’effondrements ou d’inondation liés à la présence de mines souterraines. Cette activité s’étendra à d’autres objets souterrains pour lesquels la méthode d’évaluation du risque d’effondrement doit être affinée (projet RISSC).

Comme le mentionne la DPR, un des objectifs du Gouvernement est la réduction des pollutions environnementales, incluant l’exposition aux agents physiques tels que les champs électromagnétiques. L’ISSeP est régulièrement contacté par des riverains d’antennes ou de lignes à haute tension ainsi que par des personnes se déclarant hypersensibles aux champs électromagnétiques. Il effectue des contrôles de l’immission au domicile de riverains d’antennes ainsi que des mesures de l’exposition due aux lignes à haute tension. Le cas échéant, il aide les personnes hypersensibles aux champs électromagnétiques à objectiver leur hypersensibilité éventuelle via des tests de provocation. Les préoccupations liées à des projets tels que la “Boucle du Hainaut” rappellent l’importance de pouvoir évaluer l’exposition du public aux champs générés par le réseau de transmission de l’énergie électrique. Dans ce domaine, le développement de méthodologies d’évaluation de l’exposition réelle qui sera générée par les antennes émettrices utilisées dans les réseaux de téléphonie mobile fonctionnant suivant le protocole 5G constitue un prérequis pour le développement de cette technologie. L’élaboration de ces méthodologies nécessite d’effectuer des tests sur des sites d’antennes pilotes 5G.

Indicateurs :

- Nombre de projets financés dans le domaine ;
 - Nouveaux outils/méthodologies mis en place ;
 - Nombre de contrats/sollicitations externes faisant appel à l’expertise de l’ISSeP dans le domaine.
- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 3.3 (OOM 3.3) : Explorer les liens Environnement-Santé et affiner les procédures d’évaluation de risques sanitaires.**

En tant que service public, l’ISSeP veut contribuer à assurer la possibilité à chacun d’évoluer dans un environnement sûr et favorable à sa santé. A cette fin, il œuvre à une meilleure identification des liens Environnement-Santé et au développement d’outils de gestion à destination des décideurs publics.

S’appuyant sur l’expérience acquise au niveau européen via le projet le projet HBM4EU, l’ISSeP coordonne désormais des campagnes de biomonitoring. Pour ce faire, il a mis sur pied un consortium scientifique multidisciplinaire capable de mener des campagnes à l’échelle locale et régionale.

En ce qui concerne l’exposition aux pesticides dans l’environnement, plusieurs projets (Expopesten, PROPULPPP) ont permis d’apporter des réponses factuelles aux populations inquiètes, de proposer des mesures de prévention et de faire remonter au niveau européen certaines faiblesse du programme d’évaluation des risques utilisé pour l’agrégation des substances actives.

D'autre part, le SIG en Environnement-Santé développé par l'ISSeP s'avère être un outil de première ligne pour identifier à l'échelle de la Wallonie, d'une part, les points noirs au niveau environnement qui nécessitent des mesures de gestion prioritaires et, d'autre part, les zones d'intérêt à protéger.

L'ISSeP développe également ses compétences en évaluation des risques sanitaires (ERS), outil d'aide à la décision indispensable pour fonder les politiques environnementales publiques. Depuis plus de dix ans, il s'investit dans l'élaboration de guides et de protocoles (ex : GRER du Décret sol) qu'il soumet à la validation des parties prenantes en Wallonie (AwAC, SPAQuE, etc.). Disposer de méthodes d'ERS reconnues et validées constitue un atout important pour les gestionnaires car cela permet une gestion cohérente de l'environnement, favorise l'adhésion de la population, évite les pertes de temps, les débats d'experts et les recours en justice.

Indicateurs :

- Nombre de méthodologies/guides améliorés/harmonisés
- Nombre de couches d'informations ajoutées au SIG
- Valeurs de référence en Wallonie établies pour 6 catégories d'âge et 7 familles de substances
- Nombre d'avis et de dossiers relatifs aux PNN traités
- Nombre de formations dispensées dans le domaine

4/ OBJECTIF STRATEGIQUE METIER 4 (OSM 4) : ÊTRE ACTEUR DANS LA GESTION DE CRISE

Cet objectif consiste à organiser l'expertise intra et extra ISSeP pour permettre une réponse rapide et adaptée face à un incident ou accident environnemental. L'ISSeP a pour ambition d'intervenir à différentes étapes : l'identification et la caractérisation de la source, la mise en place des mesures immédiates (en limitant les impacts aux cibles) et l'organisation de la gestion post-crise.

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 4.1 (OOM 4.1) : Organiser l'appui aux situations d'urgence et de crises environnementales et sanitaires (ASUCES).**

L'ISSeP ambitionne de mettre en place et de tester une cellule d'appui capable d'apporter, pendant la phase aigüe d'une crise, un support technique et scientifique aux décideurs. Ses missions seront de qualifier et quantifier la pollution, dimensionner les mesures de mitigation. Il s'agit bien de venir en appui aux acteurs sur le terrain en situation de crise (par exemple DPC, zones de secours, cellules de crise des Provinces, CRC-w...) et de faciliter une coordination, mais sans empiéter sur leurs prérogatives respectives. Les investigations, recherches et mesures qu'elle coordonnera sont aussi guidées par des objectifs :

- D'information pertinente et proportionnée à la population (riverains) pendant la phase aigüe de la crise et pour la phase post-crise directe : impacts subis ; précautions ;
- De prévention, pour limiter la récurrence de certains types d'incidents / d'accidents, ou mieux en limiter les conséquences ;
- De réparation : la détermination de la cause et/ou l'identification de la source (de la nuisance par exemple) est un prérequis pour l'application du principe du pollueur payeur.

Indicateurs :

- Nombre d'interventions, c.-à-d. nombre d'appels à ASUCES par un ou plusieurs des intervenants en gestion d'urgence ou de crise
- Bilan après 1 an / 2 ans : au terme de l'expérience pilote ; évaluation par les demandeurs (acteurs en gestion de crise et/ou d'urgence) des bénéfices de l'appui ASUCES

- Accords / convention de partenariat
- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 4.2 (OOM 4.2) : Contribuer au développement d'outils d'aide à la prise en compte des impacts sanitaires et écologiques liés aux situations d'urgence ou de crise environnementale.**

Le retour d'expérience sur les catastrophes environnementales montre que, au-delà de l'organisation des secours, des soins de première urgence et de la réparation des dommages environnementaux et sanitaires les plus visibles, des conséquences différées sur la santé humaine et l'environnement peuvent être redoutées.

L'événement accidentel d'origine technologique peut consister en un incendie, une explosion, une perte de confinement d'effluents liquides ou gazeux, mais aussi en un dysfonctionnement grave d'un système de dépollution.

Ces événements ont pour effet une dispersion dans l'environnement de substances plus ou moins toxiques, notamment vers les sols, les végétaux, les eaux de surface ou les eaux souterraines par différentes voies : les eaux d'extinction de l'incendie, l'écoulement direct de substances liquides présentes sur le site après une perte de confinement, le dépôt des fumées d'incendie, la remobilisation d'une pollution des sols déjà existante.

Les conséquences de ces accidents peuvent être de plusieurs ordres :

- Conséquences environnementales : pollution transitoire ou durable des milieux environnementaux (eaux, sols, air) et des denrées alimentaires (jardins potagers, cultures, élevages), mais aussi atteinte potentiellement grave sur les écosystèmes ;
- Conséquences sanitaires : conséquences somatiques immédiates ou différées liées à l'exposition directe ou indirecte de la population avec des agents chimiques et/ou physiques dangereux (létalité, perte d'audition...) et impacts psychologiques ;

L'opportunité de mettre en place une organisation spécifique en post-accident doit être appréciée le plus rapidement au regard de l'impact sanitaire et environnemental de l'accident technologique. La priorité dans ce cadre est le développement d'outils d'aide à la décision relative à l'organisation en situation post-accidentelle.

Indicateurs :

- Nombre de VTR aiguës et semi-chroniques validées
- Nombre d'outils d'aide à la décision relative à l'organisation en situation post-accidentelle mis au point

5/ OBJECTIF STRATEGIQUE METIER 5 (OSM 5) : CONTRIBUER AU NIVEAU SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE À LA MISE EN ŒUVRE ET A L'ÉVALUATION DES POLITIQUES ENVIRONNEMENTALES

L'expertise de l'ISSeP permet de contribuer à l'élaboration mais également à la mise en œuvre de politiques environnementales durables pour assurer la possibilité à chacun d'évoluer dans un environnement favorable à sa santé et à sa sécurité mais également pour assurer la protection de la biodiversité. Concrètement, l'ISSeP assure le développement et l'amélioration continue des outils de caractérisation de l'environnement et de gestion des risques qui en découlent. Il exerce par ailleurs également un rôle de soutien aux experts pour l'utilisation de ces outils (via un Helpdesk et des formations) dans le cadre de la mise en œuvre des réglementations. Au-delà de l'élaboration et la

mise en place des mesures réglementaires, l'ISSeP est également compétente pour mesurer les effets de réglementations sur l'environnement et la santé humaine.

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 5.1 (OOM5.1) : Se positionner en tant que référence pour l'élaboration et la mise en œuvre opérationnelle des nouvelles réglementations environnementales wallonnes**

L'ISSeP veut continuer à contribuer activement à l'élaboration des normes, valeurs guides et valeurs seuil en appui à la gestion de l'environnement, notamment pour les substances susceptibles de poser un problème pour la santé et les écosystèmes. Il a pris en charge la rédaction de plusieurs guides dédiés au sol et au sous-sol : ceux-ci doivent être enrichis ou complétés par d'autres guides pour assurer leur parfaite opérationnalité.

L'ISSeP dispense en outre des formations pour les acteurs des filières de gestion des sols et déchets (préleveurs, experts agréés sols, etc.) et contrôle le travail des experts, ce qui permet d'améliorer l'opérationnalité des guides et d'obtenir des retours d'expérience.

Depuis de nombreuses années, l'ISSeP fournit un appui technique aux laboratoires agréés et à l'Administration, réalise des enquêtes techniques auprès des laboratoires agréés et gère les dossiers d'agrément. Il représente également l'autorité compétente auprès de l'organisme d'accréditation bureau et Commission de coordination de BELAC.

Enfin, l'ISSeP souhaite apporter son expertise technique et scientifique pour conseiller l'Administration wallonne dans la transcription dans la réglementation wallonne de Directives européennes notamment, comme par exemple la nouvelle Directive relative aux eaux potables, ou la mise en place de nouvelles politiques, comme le nouveau Plan Wallon de Réduction des Pesticides (PWRP3) (cf. OSM3).

Indicateurs

- Nombre de guides opérationnels élaborés, mis à jour et diffusés
- Nombre de formations délivrées et nombre de participants formés
- Nombre d'outils élaborés, validés et implémentés
- Nombre d'actions du PWRP dans lesquelles l'ISSeP est impliqué

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 5.2 (OOM5.2) : Contribuer à l'évaluation de l'efficacité des nouvelles réglementations wallonnes**

L'ISSeP dispose de nombreux outils et d'une expertise scientifique qui le rendent capable d'évaluer l'efficacité des mesures prises pour améliorer l'état de l'environnement wallon au travers d'études ciblées. Les données existantes (données des réseaux de mesures, données d'observation de la terre, etc.) combinées à des mesures ciblées (microcapteurs, biomonitoring, etc.) et/ou des enquêtes peuvent permettre d'évaluer les impacts de mesures telles que la mise en place de zones basses émissions, l'aménagement des grandes villes ou le PWRP (cf. OSM3).

Pour favoriser les interactions avec les décideurs politiques, des groupes de travail par thématique devraient être mis en place, réunissant l'ISSeP, d'autres Instituts wallons et les cabinets ministériels concernés.

Indicateurs

- Nombre de réunions de GT thématique réalisées
- Nombre d'avis d'évaluation de politiques rendus par l'ISSeP

6/ OBJECTIF STRATEGIQUE METIER 6 (OSM 6) : ACCOMPAGNER LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

L'ISSeP propose d'accompagner la Région wallonne dans son plan de transition écologique grâce à son expertise en gestion des déchets qui permet de développer des projets en transition vers l'économie circulaire, régénératrice et zéro déchet. Tel que prescrit par les DIS, les technologies utilisées à l'Institut permettent une gestion innovante de l'environnement pour assurer la santé des sols et la qualité de l'air, évaluer le cycle de l'eau ou encore cartographier les infrastructures vertes.

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 6.1 (OOM 6.1) : Développer des actions en faveur d'une Économie circulaire**

Cet objectif cadre dans le Chapitre 6 « L'économie circulaire et régénératrice » de la DPR pour la Wallonie, dans l'axe de la gestion des déchets-ressources développé dans la stratégie Circular Wallonia ainsi que dans le plan d'action pour l'économie circulaire du "Green Deal" européen. Grâce à son expertise acquise en matière de caractérisation des différentes matrices environnementales, de techniques innovantes de traitement de déchets, d'évaluation des impacts environnementaux associés à certaines de ces techniques, l'ISSeP dispose des atouts pour accompagner la Wallonie à la mise en œuvre de politiques ambitieuses en matière d'économie circulaire. Ou ... quand le déchet devient ressource !

Les projets proposés dans cet objectif sont fortement liés les uns aux autres. En effet, les résultats des différents projets permettront d'objectiver les choix à formuler lors de l'élaboration de la feuille de route pour les différents types d'installations de gestion.

Indicateurs :

- Feuille de route en matière d'infrastructures de gestion des déchets validée par le Cabinet
 - Nombre de filières évaluées et/ou validées
 - Nombre de sites suivis, nombre de typologies de sites concernées
- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 6.2 (OOM 6.2) : Devenir une référence dans le domaine du contrôle des émissions des véhicules automobiles**

Les véhicules automobiles sont une source importante de pollution en milieu urbain et le contrôle de leurs rejets une priorité pour atteindre les objectifs wallons (DPR 2019-2024 & PACE 2030). Le Diesel Gate a mis en évidence que les émissions réelles étaient largement supérieures à celles théoriques. Les normes EURO ne sont donc pas suffisantes pour régler la problématique, contrairement à ce qui était escompté avant. De plus les émissions sont différentes selon les configurations géographiques et météorologiques du pays (température ambiante, altitude, dénivelés...). Les directives européennes CE 2017/1151 et CE 2018/1832 imposent maintenant à tous les états membres de mettre en place un contrôle poussé des flottes nationales et des constructeurs actifs sur leur marché dès septembre 2020. Ces contrôles consistent à réaliser deux types d'essais sur un nombre représentatif de véhicules. Un essai en conditions réelles de roulage (RDE = Real Driving Emissions) sur des routes caractéristiques du pays à l'aide d'analyseurs embarqués directement connectés au pot d'échappement. L'ISSeP a acquis cet équipement (PEMS = Portable Emissions Measurement System) en 2018 et une expérience importante dans ce domaine via le projet PEMSWALL (Prospection des Emissions des Moteurs automobiles Sur les routes Wallonnes). Le second essai consiste à réaliser une mesure sur un banc à rouleaux climatique permettant de reproduire des conditions de roulages parfaitement standardisées (Protocole WLTP = Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure) et ainsi de pouvoir vérifier le maintien des performances d'un même véhicule au cours de sa durée de vie. L'ISSeP a reçu un budget d'investissement important pour la construction d'un banc à rouleaux qui sera prochainement

implanté sur le site de Colfontaine. Ce projet devrait s'autofinancer à terme de par la contribution imposée aux fabricants lors des essais, mais un soutien financier est requis durant la phase de démarrage. Il est en effet nécessaire de former du personnel à l'utilisation de cet outil de pointe, mais également d'acquérir les accréditations ad hoc (ISO 17025 et ISO 17020) avant de pouvoir réaliser des essais ayant valeur légale, ce qui représente une charge de travail non négligeable. L'ISSeP a la volonté de capitaliser sur ce nouvel outil de pointe et de lancer une série d'activités autour de cette thématique par le dépôt de projets de recherches connexes.

Indicateurs :

- Nombre d'essais WLTP2 et RDE4 réalisés annuellement
- Nombre de projets de recherche obtenus autour de la thématique
- Obtention des accréditations ISO 17025 et ISO 17020 relatives à cette activité

- **OBJECTIF OPÉRATIONNEL MÉTIER 6.3 (OOM 6.3) : Contribuer à l'étude et à l'adaptation aux changements climatiques**

Le suivi territorial est un des éléments clé pour accompagner la Région wallonne dans sa transition écologique afin d'être résilient face au changement climatique (Chapitre 14 de la DPR). Le développement de l'utilisation des méthodes et des données issues de l'observation de la Terre apporte des outils novateurs et efficaces. Le suivi et la quantification des modifications de l'occupation du sol est un outil d'aide à la décision important pour répondre aux différents enjeux de l'arrêt de l'étalement urbain à l'horizon 2050, de la réduction de la consommation des terres non artificialisées d'ici 2025, du maintien des surfaces agricoles, de la réutilisation ou la rénovation du bâti existant et de la restauration la biodiversité. L'ISSeP joue également un rôle dans les consortiums ICOS et ACTRIS.

D'autres moyens de caractérisation dont l'ISSeP dispose peuvent également être adoptés pour étudier l'état de sécheresse ou encore l'empreinte carbone de certains espaces de notre environnement.

Indicateurs :

- Nombre de méthodologies mises au point

VI. IDENTIFICATION DES MOYENS

Afin de rencontrer les objectifs précisés dans le présent contrat d'administration, l'ISSeP émet le souhait d'une collaboration étroite et pro-active avec le cabinet de sa Ministre de tutelle, qu'il s'agisse de l'engagement de personnel, de la signature de conventions de recherche et développement ou de cahiers spéciaux de charges. Ce n'est que grâce à cette collaboration très active que l'ISSeP pourra mener à bien ses missions et activités dans les délais qui lui sont impartis par des arrêtés de subvention et autres obligations légales impératives.

L'accomplissement des objectifs nécessitera un certain nombre de moyens de diverses natures, notamment en ressources humaines et en moyens financiers. Par exemple, la mise en place d'une comptabilité budgétaire intégrée à la comptabilité générale dans le cadre du respect du Décret WBfin (OOT. 2.4) nécessite l'acquisition d'un logiciel budgétaire. Des moyens financiers supplémentaires (170.000 euros) seront indispensables pour acquérir l'outil budgétaire. De même, les infrastructures techniques qui datent des années 1960 nécessiteront un certain nombre d'investissements pour la remise en conformité incendie et le compartimentage.

La réorganisation du mode de gouvernance de l'ISSeP en lien avec les missions et les enjeux (cadre organique, arrêté de délégation, ouverture des postes de direction et d'encadrement ,...), qui est indispensable pour mener à bien un certain nombre d'objectifs mais aussi répondre aux recommandations de la cour des Comptes, nécessitera l'appui du GW. Il en est de même pour la possibilité d'ouvrir un certain nombre de postes d'attachés scientifiques et/ou attachés qualifiés. En ce qui concerne les attachés scientifiques, il est important que l'ISSeP puisse relancer ce type de carrière afin de maintenir son statut d'institut scientifique.

Au niveau du volet formation, la crise sanitaire a mis en exergue la nécessité de former le management aux nouveaux modes de travail (management à distance, gestion par objectifs et par projets,...). D'autre part, l'évolution des missions de l'ISSeP nécessite de plus en plus que les scientifiques soient capables de communiquer sur différents canaux et devant différents publics, des formations ou un soutien en vulgarisation scientifique s'avère de plus en plus crucial pour mener à bien ce type d'activités.

Le développement d'un cadre de coordination et de collaboration structuré et dynamique avec les partenaires (OOT2.3) nécessitera une implication forte de l'ensemble des parties prenantes. Plus particulièrement, l'établissement d'une procédure et l'application de celle-ci dans le cadre de la confection des budgets entre l'ISSeP et le SPW ARNE nécessitera l'implication forte de la Direction générale des deux parties.

VII. MODALITÉS DE PILOTAGE

De par sa volonté de développer sa culture d'entreprise (cf. OOT2.2), l'ISSeP met en avant, dans son CA, une gestion transversale des objectifs comme des projets.

En vue de faire vivre le CA et d'y faire adhérer tous les services de l'ISSeP, des modalités de pilotage doivent être définies.

PARTAGE DES OBJECTIFS LIÉS AU CONTRAT PAR LE COMITÉ DE DIRECTION

Suite aux négociations avec le GW, le CODI s'assurera que les objectifs du CA sont uniformément compris par toutes les directions. Il identifiera quelle direction pilotera ou contribuera aux objectifs stratégiques et métiers et établira un plan d'actions par direction. Ces plans d'actions listeront concrètement comment réussir les objectifs définis et les contributions de chaque direction. Le CODI validera ces plans d'actions avant de les décliner vers le personnel. La déclinaison de ces objectifs pourra se faire via le cycle d'entretien d'évaluation.

L'objectif de ce partage des objectifs est de faire passer les intérêts collectifs avant les intérêts individuels.

Le positionnement de la fonction de management doit être revu (cf. OOT2.1). L'ISSeP clarifiera la chaîne de décision entre les différents niveaux de management en termes de délégations, rôles, responsabilités et pouvoir de décision.

PILOTAGE ET COORDINATION

Il sera important pour l'ISSeP d'effectuer un pilotage efficace du CA et d'assurer une coordination pour :

- L'évaluation et la mise en disponibilité des ressources à affecter aux objectifs et projets ;
- La définition d'interdépendance entre directions ;
- Les arbitrages pour gérer les difficultés et tensions éventuelles ;
- 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 CODI.

Une planification stratégique sera mise en place sur le cycle du CA. Elle permettra d'assurer un suivi et une coordination entre les directions pour réussir les priorités du contrat.

Des sessions de travail régulières au sein du CODI seront prévues afin de mesurer les résultats, via des tableaux de bords (voir ci-dessous) et d'effectuer les arbitrages nécessaires. Ces sessions serviront également à coordonner la bonne gestion des priorités au sein de l'ISSeP.

La DG rencontrera les partenaires de l'ISSeP pour définir les collaborations en lien avec le CA (cf. OOT2.3) mais aussi pour faire le bilan sur le partage des ressources. Des CODI partagés entre l'ISSeP et ses partenaires seront mis en place.

Des entretiens individuels entre la DG et chaque direction seront périodiquement organisés pour faire le point sur les résultats.

La DG rencontrera régulièrement le Cabinet pour présenter les résultats et évaluer les priorités.



Des séances d'information vers le personnel seront organisées par la DG pour informer les équipes sur les résultats et les réussites et susciter des retours d'informations et d'idées.

MESURE DE LA PERFORMANCE

Des tableaux de bords seront mis en place et serviront d'outils d'aide à la décision. Ils permettront, notamment, de mesurer la performance de l'ISSeP au travers d'indicateurs. En effet, pour chaque objectif stratégique et métier, des indicateurs de performance et de réalisation ont été identifiés. Ces tableaux de bords seront gérés et animés par les PMO.

Ils serviront de base pour les sessions régulières avec les CODI et le Cabinet et seront également disponibles à la demande du GW.

VIII. RAPPORTAGE ET EVALUATION

L'évaluation de la DG et ses conséquences sont régies par les articles 332 à 338 et les articles 356 à 360 du Code de la Fonction publique.

RAPPORTS DE SUIVI

Chaque année, le fonctionnaire dirigeant soumet au GW, par l'intermédiaire du Ministre fonctionnellement compétent, un **rapport de suivi** du contrat d'administration faisant état de la contribution aux objectifs ainsi qu'à la réalisation des missions sur les données arrêtées au **31 décembre** de l'année précédente.

Le rapport de suivi est envoyé au Ministre fonctionnellement compétent au plus tard le **31 mars**. Il est ensuite adopté par le GW.

Le rapport de suivi constitue un outil d'aide à la décision dans le cadre du pilotage des objectifs du contrat d'administration. Il vise à communiquer sur les réalisations et grandes avancées des missions et des projets contribuant aux objectifs transversaux et métiers. Il sert également de base à l'évaluation des mandataires².

Il contient donc :

- Des indicateurs relatifs à l'atteinte des objectifs (principalement indicateurs de ressources et de réalisation) et à la mise en œuvre des missions ;
- Les points d'attention et risques identifiés relatifs à la mise en œuvre du contrat ;
- Le cas échéant, les propositions de modification des objectifs opérationnels.

Il s'accompagne en annexe des **plans annuels de programmes / projets** de l'année, assortis des ressources budgétaires et humaines nécessaires³.

² Article 356 §2 du Code de la Fonction publique wallonne.

³ Article 346/2 du Code de la Fonction publique wallonne.

RAPPORT D'ÉVALUATION

Pour l'exercice de rapportage précédant la tenue des élections régionales, le fonctionnaire dirigeant soumet au GW, par l'intermédiaire du Ministre fonctionnellement compétent, le **rapport d'évaluation** du contrat d'administration. Celui-ci est présenté par le fonctionnaire dirigeant devant les **chefs de cabinets**.

Le rapport d'évaluation vise à évaluer l'atteinte des objectifs et la dynamique de mise en œuvre du contrat d'administration. Il contient également des **recommandations** pour l'élaboration du contrat d'administration suivant.

IX. MODIFICATIONS DU CONTRAT D'ADMINISTRATION

À la demande du GW ou du fonctionnaire dirigeant, le contrat d'administration peut être **revu**.

Les révisions portent sur les objectifs opérationnels. Un délai minimum de **six mois** doit s'écouler entre deux modifications.

Dans le cas où le GW souhaite intégrer d'urgence de nouveaux objectifs opérationnels dans un délai **inférieur à six mois**, le point est concerté avec le fonctionnaire dirigeant et fait ensuite l'objet d'une révision du contrat d'administration dans les délais convenus.

Les objectifs du contrat d'administration peuvent également être revus au moment du rapport annuel de suivi ainsi qu'à l'issue de **l'évaluation intermédiaire** des mandataires.

Le présent contrat est réexaminé et, le cas échéant, adapté, dans les cas et suivant les modalités prévues à l'article 347 du Code de la fonction publique.

Fait à _____, le _____

La Directrice générale

La Ministre de l'Environnement

X. ANNEXES

ANNEXE 1 : ETUDE SWOT

Cette étude SWOT a été établie à l'aide du groupe projet :

POSITIF	NEGATIF
<p style="text-align: center;">STRENGTHS (FORCES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétences et expertise ➤ Pluridisciplinarité ➤ Complémentarité des missions (caractérisation, monitoring, gestion des risques) ➤ Outil de référence wallon ➤ Expert de l'évaluation des risques ➤ Polyvalence des agents ➤ Services existant de bonne qualité ➤ Accréditation ISO 17025, ISO 17043 ➤ Equipement de pointe 	<p style="text-align: center;">WEAKNESSES (FAIBLESSES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lourdeur administrative interne (CSC,...) ➤ Cloisonnement interne ➤ Budget ➤ Manque de visibilité externe ➤ Cadre organique désuet ➤ Statut des agents ➤ Bâtiments, infrastructures ➤ Problème d'engagements, recrutements ➤ Dépendance du SPW-environnement ➤ Gestion des laboratoires difficile ➤ Coûts > ceux du marché
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITIES (OPPORTUNITES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrat d'administration ➤ DPR 2019-2024 ➤ Get up wallonia ➤ Législation européenne ➤ Transition sociale, économique et écologique ➤ Environnement-santé ➤ R&D ➤ Valorisation des données 	<p style="text-align: center;">THREATS (MENACES)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Concurrence (AWAC) ➤ Evolution des budgets régionaux ➤ Manque d'investissement ➤ Départ de talents ➤ Absence de dotation

ANNEXE 2 : ETUDE DE L'ENVIRONNEMENT ET DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES

1. RÉSUMÉ

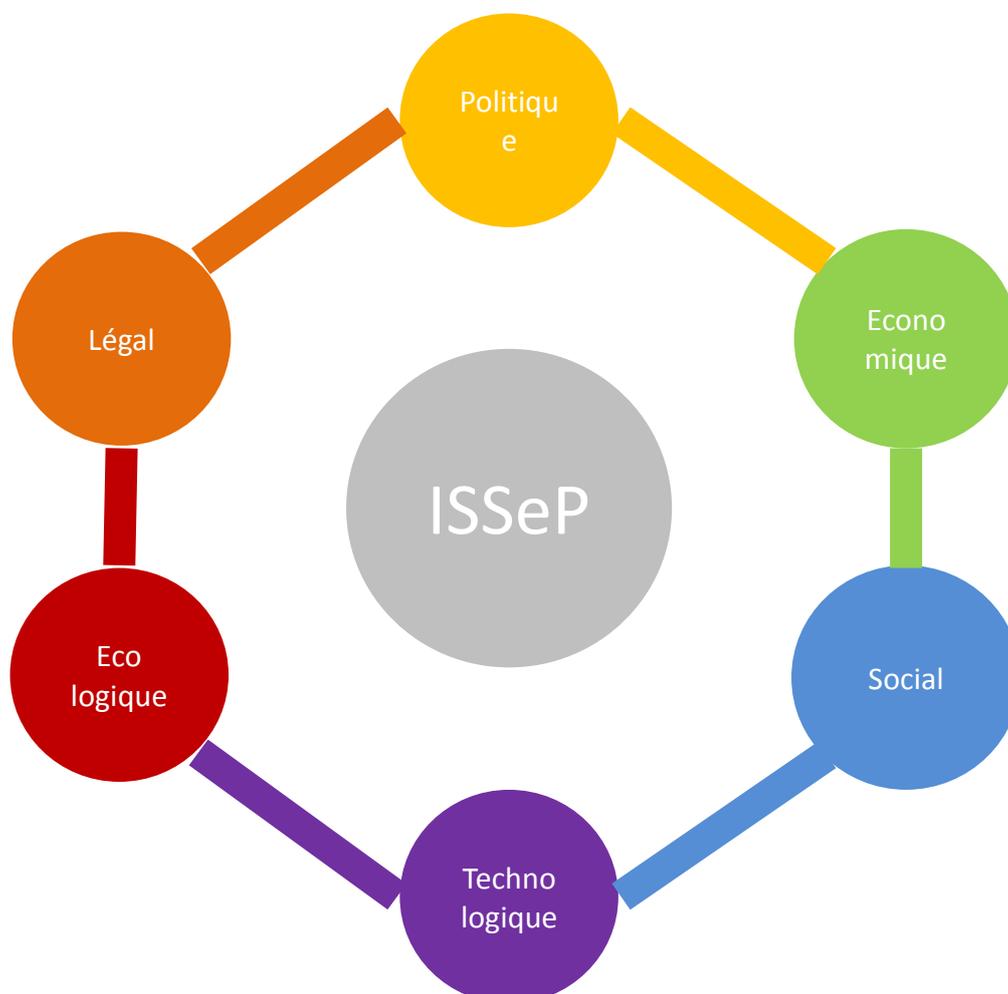
Selon M.J. Hatch, l'environnement influence les résultats de l'organisation en lui imposant des contraintes et en exigeant qu'elle s'adapte pour survivre. L'organisation doit ainsi tenir compte de sa relation de dépendance à l'égard des multiples ressources que son environnement lui procure et elle est confrontée à l'incertitude qui résulte des exigences de cet environnement. L'organisation considérée ici est l'ISSeP.

La première phase de ce diagnostic consiste en une analyse du contexte externe sur base de l'étude de l'environnement général de l'ISSeP ; la deuxième phase consiste en une analyse des parties prenantes et du rôle de chacune d'entre elles.

2. ENVIRONNEMENT

L'environnement général de l'ISSeP peut être structuré en six catégories illustrées ci-dessous : politique, juridique, social, technologique, écologique et économique.

ENVIRONNEMENT POLITIQUE





Le ministre de tutelle de l'ISSeP est la Ministre de l'Environnement, Mme Céline Tellier. Elle détient également les compétences de la Nature, de la Forêt, de la Ruralité et du Bien-être animal. Elle est également le ministre de tutelle pour le SPW-ARNE, notre principal mandant mais aussi pour l'AWAC. Cette tutelle unique est une opportunité pour adopter une politique cohérente et favoriser la mise en place d'une collaboration plus étroite et un partage d'objectifs communs entre l'ISSeP et le SPW ou l'AWAC mais aussi de mieux définir l'articulation des rôles entre l'ISSeP et l'AWAC.

L'ISSeP réalise aussi une partie de ses activités pour d'autres directions générales du SPW, sous la tutelle d'autres ministres du GW. La composition du comité d'accompagnement de l'ISSeP reprend des représentants à la fois de l'ensemble des membres du GW mais aussi des administrations pour lesquelles l'ISSeP réalisent des missions, ce qui permet à l'ISSeP de tenir compte de l'ensemble de leurs besoins dans le développement de ses activités.

Les activités de l'ISSeP doivent évoluer en tenant compte des priorités politiques telles que décrites dans la DPR 2019-2024 et sa triple ambition de transition sociale, économique et écologique mais aussi dans le Plan wallon Déchets-Ressources ou encore le plan de relance après-crise *Get up Wallonia*. La vision définie pour l'ISSeP doit également être en cohérence avec la vision 2030 définie par le SPW. L'ISSeP peut également agir dans certains domaines d'Innovation Stratégique arrêtés par le GW tels que les "Chaines agro-alimentaires du futur et gestion innovante de l'environnement" et les "Matériaux circulaires".

ENVIRONNEMENT JURIDIQUE/LÉGAL

L'organisation de l'ISSeP est soumise au Code de la Fonction publique. En outre, différents arrêtés fixent son cadre organisationnel ; d'autres arrêtés en fixent les modalités de gestion financière. Ci-dessous se trouve une liste non exhaustive des différents textes législatifs ayant une influence sur les activités de l'ISSeP.

Textes structurant les aspects organisationnels de l'ISSeP

- 11 décembre 1997 - Arrêté du Gouvernement wallon portant le règlement d'ordre intérieur de l'Institut scientifique de Service public
- 10 décembre 1998 - Arrêté du Gouvernement wallon portant création d'un comité d'accompagnement de l'Institut scientifique de service public
- 10 décembre 1998 - Arrêté du Gouvernement wallon portant création d'une commission scientifique et technique auprès de l'Institut scientifique de service public
- 30 septembre 2004. - Arrêté du Gouvernement wallon portant approbation du règlement d'ordre intérieur du Comité de direction de l'Institut scientifique de Service public
- 12 mai 2005. - Arrêté du Gouvernement wallon fixant le cadre organique du personnel de l'Institut scientifique de service public
- 14 novembre 2006. - Arrêté du Gouvernement wallon relatif au financement de l'Institut scientifique de Service public

Textes (récents) à prendre en compte dans le cadre de la gestion financière de l'ISSeP

- 24 octobre 1996 - Arrêté du Gouvernement wallon fixant les règles d'évaluation applicables à l'ISSeP
- 10 décembre 1998 - Arrêté du Gouvernement wallon relatif au financement de l'Institut scientifique de Service public
- Décret du 15 décembre 2011 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des unités d'administration publique wallonnes

- Arrêté du Gouvernement wallon du 8 juin 2017 portant diverses mesures relatives à l'exécution du budget, aux comptabilités budgétaire et générale ainsi qu'au rapportage des unités d'administration publique wallonnes
- Arrêté du Gouvernement wallon du 8 juin 2017 portant organisation des contrôle et audit internes budgétaires et comptables ainsi que du contrôle administratif et budgétaire des Services du Gouvernement wallon, des services administratifs à comptabilité autonome, des entreprises régionales, des organismes et du Service du Médiateur en Région wallonne
- Arrêté du Gouvernement wallon du 8 juin 2017 portant organisation de la structure et de la justification du budget des services administratifs à comptabilité autonome, des entreprises régionales et des organismes en Région wallonne
- Rapports de la Cour des comptes sur le contrôle des comptes
- Arrêté de subvention générale (définit propriété des données, etc.)

Les missions de l'ISSeP, quant à elles, sont définies par les décrets missions et influencées par les objectifs fixés dans le CA de son commanditaire principal, le SPW, ainsi que les plans régionaux tels que le PACE 2030, Green Deal, 5G, ENVieS 2019-2023 ou encore la législation régionale ou européenne. En outre, dans le cadre de ses missions, l'ISSeP est tenu de se conformer au RGPD et à la réglementation PSI.

Décrets missions

- 7 juin 1990. – Décret portant création d'un Institut scientifique de Service public en Région wallonne (I.S.S.E.P.) (M.B. du 16/10/1990, p. 19811)
- 9 avril 1998. – Décret modifiant le décret du 7 juin 1990 portant création d'un Institut scientifique de service public en Région Wallonne (ISSeP) (M.B. du 06/05/1998, p. 14382)
- 27 mai 1999. – Arrêté du Gouvernement wallon relatif à la mission de laboratoire de référence en matière d'eau, d'air et de déchets de l'Institut scientifique de Service public (M.B. du 18/08/1999, p. 30740)
- 27 mai 1999. - Arrêté du Gouvernement wallon relatif à la mission d'observatoire des technologies environnementales de l'Institut scientifique de Service public (M.B. du 18/08/1999, p. 30734)
- 27 mars 2003. - Arrêté du Gouvernement wallon organisant la gestion des réseaux de surveillance de la qualité de l'environnement confiés à l'ISSeP (M.B. du 24/04/2003, p. 22174), modifié par l'arrêté du 3 mai 2007 et par l'arrêté du 26 septembre 2013
- 10 avril 2003. - Arrêté du Gouvernement wallon relatif à la délégation à l'ISSeP de la mission de création d'une plate-forme scientifique « Environnement-Santé »

Textes wallons dont la mise en application influe sur les missions de l'ISSeP

- 13 décembre 1966 - Arrêté royal relatif aux conditions et modalités d'agrégation des laboratoires et organismes chargés des prélèvements, analyses, essais et recherches dans le cadre de la lutte contre la pollution atmosphérique, modifié par l'arrêté royal du 27 mai 1968.
- Code de l'Environnement, L. I, partie décrétole, articles D.146, D.147, D. 162, D. 163
- L. I, partie réglementaire, articles R. 101 à 108
- Code de l'Eau, L. II, partie décrétole, articles D.260, D.263
- L. II, partie réglementaire, articles R.323, R. 326, R. 328, R. 330, R. 376
- 14 mars 2008. - Arrêté du Gouvernement wallon modifiant le Livre II du Code de l'Environnement contenant le Code de l'Eau et relatif à la qualité des eaux de baignade (Code de l'Eau, D.156-D.158, R.106 sqq, Annexes III, IX, XV)
- Loi du 28 décembre 1964 relative à la lutte contre la pollution atmosphérique.

- 9 décembre 1993 - Arrêté du Gouvernement wallon concernant la prévention et la réduction de la pollution de l'air par l'amiante.
- 27 juin 1996 - Décret relatif aux déchets (M.B. 02.08.1996)
- 27 février 2003 - Arrêté du Gouvernement wallon fixant les conditions sectorielles d'exploitation des centres d'enfouissement technique (M.B. 13.03.2003)
- 17 juillet 2003 - Arrêté du Gouvernement wallon déterminant les conditions sectorielles relatives aux chantiers d'enlèvement et de décontamination de bâtiments ou d'ouvrages d'art contenant de l'amiante et aux chantiers d'encapsulation de l'amiante (M.B. 17.10.2003 – err. 11.05.2004).
- 6 novembre 2008. – Décret portant rationalisation de la fonction consultative (représentation au Pôle Environnement du CESE-Wallonie)
- 5 décembre 2008. – Décret insérant une partie VIII dans la partie réglementaire du Livre Ier du Code de l'Environnement (agrément des laboratoires)
- 15 juillet 2010 - Arrêté du Gouvernement wallon relatif à l'évaluation et la gestion de la qualité de l'air ambiant (M.B. 01.09.2010) - erratum 30.09.2014
- 13 juin 2013 - Arrêté du Gouvernement wallon déterminant les conditions sectorielles relatives aux bassins de natation couverts et ouverts utilisés à un titre autre que purement privatif dans le cadre du cercle familial, lorsque la surface est supérieure à 100 m² et la profondeur supérieure à 40 cm (M.B. 12.07.2013)
- 30 mai 2013 - Circulaire du Gouvernement wallon sur les plantes exotiques envahissantes
- 13 juin 2013 - Arrêté du Gouvernement wallon déterminant les conditions sectorielles relatives aux bassins de natation couverts et ouverts utilisés à un titre autre que purement privatif dans le cadre du cercle familial, lorsque la surface est inférieure ou égale à 100 m² ou la profondeur inférieure ou égale à 40 cm utilisant un procédé de désinfection autre que le chlore ou en combinaison avec du chlore (M.B. 12.07.2013)
- 16 janvier 2014 - Arrêté du Gouvernement wallon déterminant les conditions sectorielles relatives à certaines activités générant des conséquences importantes pour l'environnement et modifiant diverses dispositions en ce qui concerne notamment les émissions industrielles (M.B. 18.02.2014)
- 1 mars 2018 - Décret relatif à la gestion et à l'assainissement des sols (M.B. 22/03/2018)
- 22 mars 2018 - Arrêté du Gouvernement wallon adoptant le Plan wallon des déchets-ressources (M.B. 03.04.2018)
- 5 juillet 2018 - Arrêté du Gouvernement wallon relatif à la gestion et à la traçabilité des terres et modifiant diverses dispositions en la matière (M.B. 12.10.2018)
- 6 décembre 2018 - Arrêté du Gouvernement wallon relatif à la gestion et l'assainissement des sols (M.B. 29.03.2019)
- 28 mai 2019 - Guide de Référence relatif à la Gestion des Terres (GRGT) établi dans le cadre de l'AGW relatif à la gestion et à la traçabilité des terres
- 17 janvier 2019 - Décret relatif à la lutte contre la pollution atmosphérique liée à la circulation des véhicules (M.B. 21.02.2019 - addendum 08.04.2019)
- 28 février 2019 - Arrêté du Gouvernement wallon portant exécution de l'article 4bis du décret du 27 juin 1996 relatif aux déchets concernant la reconnaissance des sous-produits (M.B. 16.04.2019)
- 28 février 2019. – Arrêté du Gouvernement wallon portant exécution de la procédure de sortie de statut de déchet prévue à l'article 4ter du décret du 27 juin 1996 relatif aux déchets et modifiant l'arrêté du Gouvernement wallon du 14 juin favorisant la valorisation de certains déchets (M.B. 05.04.2019)
- 11 avril 2019. – Arrêté du Gouvernement wallon établissant les conditions d'enregistrement des préleveurs d'échantillons de déchets et les conditions d'agrément des laboratoires d'analyse des déchets (M.B. 20.09.2019)

- 6 septembre 2019 - Arrêté ministériel portant approbation du compendium wallon des méthodes d'échantillonnage et d'analyses (M.B. 15.10.2019)

Textes nationaux dont la mise en application influe sur les missions de l'ISSeP

- Plan national Energie Climat de la Belgique 2012-2030
- 3 février 1998 - Arrêté royal limitant la mise sur le marché, la fabrication et l'emploi de certaines substances et préparations dangereuses (amiante).
- 23 octobre 2001 - Arrêté royal limitant la mise sur le marché et l'emploi de certaines substances et préparations dangereuses (amiante).
- 28 mars 2007 - Arrêté royal relatif à l'agrément des entreprises et employeurs qui effectuent des travaux de démolition ou d'enlèvement au cours desquels de grandes quantités d'amiante peuvent être libérées.
- 26 avril 2009 - Arrêté royal modifiant l'arrêté royal du 28 mars 2007 relatif à l'agrément des entreprises et employeurs qui effectuent des travaux de démolition ou d'enlèvement au cours desquels de grandes quantités d'amiante peuvent être libérées.
- 15 mars 2016 - Arrêté royal relatif à l'utilisation des aéronefs télépilotés (RPAS) dans l'espace aérien belge et particulièrement l'article 4 stipulant que le ministre (qui a la navigation aérienne dans ses attributions) peut autoriser des dérogations aux conditions du présent arrêté pour les activités d'intérêt public telles que des activités de surveillance de la circulation ou des missions de contrôle de l'environnement effectuées par ou au nom d'autorités publiques.

Textes européens dont la mise en application influe sur les missions de l'ISSeP

- Directives 2000/60/CE et 2006/118/CE du Parlement européen, respectivement sur le bon état écologique des masses d'eau et sur la protection des eaux souterraines contre la pollution et la détérioration.
- Directive 2004/107/CE du Parlement Européen et du Conseil concernant l'arsenic, le cadmium, le mercure, le nickel et les hydrocarbures aromatiques polycycliques dans l'air ambiant ;
- Règlement (CE) No 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques, ainsi que les restrictions applicables à ces substances (REACH), instituant une agence européenne des produits chimiques, modifiant la directive 1999/45/CE et abrogeant le règlement (CEE) no 793/93 du Conseil et le règlement (CE) no 1488/94 de la Commission ainsi que la directive 76/769/CEE du Conseil et les directives 91/155/CEE, 93/67/CEE, 93/105/CE et 2000/21/CE de la Commission.
- Directive 2008/50/CE du Parlement Européen et du Conseil concernant la qualité et d'air ambiant et un air pur pour l'Europe fixant des valeurs limites pour plusieurs polluants dans l'air ambiant dont notamment les oxydes d'azote et le benzène
- Directive 2013/39/CE du Parlement Européen modifiant les directives 2000/60/CE et 2008/105/CE en ce qui concerne les substances prioritaires pour la politique dans le domaine de l'eau
- Art. 7 et 8 du règlement (UE) n°525/2013 relatif à un mécanisme pour la surveillance et la déclaration des émissions de gaz à effet de serre et pour la déclaration, au niveau national et au niveau de l'Union, d'autres informations ayant trait au changement climatique et abrogeant la décision no280/2004/CE
- 23 octobre 2014 - Cadre pour le climat et l'énergie à l'horizon 2030 (UE) Directive 2015/1480/CE de la Commission modifiant plusieurs annexes des directives du Parlement européen et du Conseil 2004/107/CE et 2008/50/CE établissant les règles concernant les méthodes de référence, la validation des données et l'emplacement des points de prélèvement pour l'évaluation de la qualité de l'air ambiant

- Directive 2016/2284/CE du Parlement Européen et du Conseil concernant la réduction des émissions nationales de certains polluants atmosphériques
- Déclaration du 15 juin 2017 de la 6ème conférence interministérielle sur l'environnement et la santé à Ostrava. (Cette déclaration formalise l'engagement pris par les Etats-Membres de la section européenne de l'Organisation mondiale de la santé, dont la Belgique, de mettre en place des portefeuilles d'actions relatives aux enjeux de santé-environnementale.)
- Règlement d'exécution (UE) 2019/947 de la commission du 24 mai 2019 concernant les règles et procédures applicables à l'exploitation d'aéronefs sans équipage à bord
- Décision No 80/004/CE du Parlement européen et du Conseil relative à un mécanisme pour surveiller les émissions de gaz à effet de serre dans la Communauté et mettre en œuvre le protocole de Kyoto
- Article 19 du Règlement européen n°1143/201 relatif à la prévention et à la gestion de l'introduction et de la propagation des espèces exotiques envahissantes

Textes internationaux dont la mise en application influe sur les missions de l'ISSeP

- Convention cadre des Nation Unies sur les changements climatiques du 9 mai 1992
- Protocole de Kyoto à la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques du 11 décembre 1997

ENVIRONNEMENT SOCIAL/CULTUREL

La crise sanitaire (COVID-19) a forcé la sphère professionnelle à fonctionner différemment et à s'adapter à d'autres modes de travail en très peu de temps. Le contact social étant restreint et les conditions de travail parfois moins confortables ou plus contraignantes, le bien-être des agents peut être mis à l'épreuve. Le développement du télétravail a aussi changé la donne pour les fonctions managériales qui se voient forcées à suivre les projets à distance, ce qui requiert d'adapter leur mode de suivi. Il faudra pouvoir tirer les enseignements de cette crise et notamment sur l'accompagnement à offrir pour garder le lien avec l'ISSeP ou pour aider les managers à évoluer dans leur rôle de gestion et à l'adapter en fonction de ses nouveaux modes de travail.

La conscience des problématiques environnementales (liées au changement climatique et aux pollutions) et de leurs impacts sur la santé augmente depuis quelques années auprès du grand public. Les activités de l'ISSeP suscitent donc un intérêt grandissant auprès d'un public plus large. L'ISSeP doit pouvoir vulgariser son discours scientifique afin de pouvoir répondre aux questionnements du public en situation de crise ou tout simplement pour l'informer sur les avancées dans ses recherches. D'autre part, l'intérêt grandissant pour son environnement et l'environnement-santé représente également une opportunité pour l'ISSeP pour ses projets de sciences participatives, où le citoyen prend une part active dans un projet scientifique.

ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

L'évolution des moyens de communication tels que les réseaux sociaux et les applications web (publiques ou privées) permettent de donner de la visibilité à l'ISSeP et d'offrir des environnements visuels agréables pour communiquer ses résultats clairement à différentes parties prenantes, notamment au grand public. Ceci demande évidemment de tenir compte de différents règlements sur la diffusion de résultats (RGPD, PSI).

L'évolution rapide de la technologie permet à l'ISSeP de développer de nouvelles techniques et d'utiliser de nouveaux outils dans ses métiers de caractérisation de l'environnement grâce à l'acquisition automatique, la précision croissante et l'obtention de données à distance. Ces données de plus en plus nombreuses ont tout intérêt à être mises à profit par l'ISSeP dans des outils intégrés et de croisement des données produites (par exemple dans les différentes matrices environnementales). Cependant, cette évolution rapide demande également une veille constante



de l'évolution des technologies, une adaptation des méthodes de travail, une formation continue des techniciens et des moyens adaptés pour la gestion informatique des données en grand nombre de manière sécurisée.

Le développement de certaines technologies nécessite également d'analyser les risques émergents de l'utilisation de ces technologies sur l'environnement et la santé (e.g. 5G). L'ISSeP doit donc constamment effectuer une veille des technologies et des risques potentiels dans le but d'affiner son expertise et mener à bien sa mission d'analyse de risques.

ENVIRONNEMENT ÉCOLOGIQUE

L'environnement écologique est un secteur très important pour l'ISSeP, sentinelle de l'environnement. L'urgence environnementale (réchauffement climatique, pollutions, diminution de la biodiversité,...) a mis la **protection de l'environnement** en tant que thématique prioritaire dans les agendas politiques, notamment dans la DPR. Ce contexte donne aux missions de l'ISSeP une importance croissante. La triple ambition de la Wallonie de réaliser une transition sociale, économique et écologique nécessite également de mettre en place des actions de développement durable, et notamment développer **l'économie circulaire**, secteur que l'ISSeP investit également dans le domaine de la revalorisation de déchets.

En termes d'image, il est important que l'aspect écologique ne transparaissent pas uniquement dans les métiers techniques mais également au niveau du management. Actuellement, différentes actions au niveau de la gestion des déchets et des bâtiments (installation de panneaux solaires, rénovation des châssis) et de la dématérialisation de certaines démarches administratives ont été réalisées. Cependant, le **management environnemental** doit continuer à se développer afin de viser une gestion durable des activités. Ce développement sera conditionné par le cadre budgétaire mais également par le cadre sanitaire. En effet, les mesures sanitaires COVID impliquent parfois de démultiplier le matériel et les moyens nécessaires (ex : moins de passagers dans une voiture pour le travail de terrain).

ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Le SPW fournit la majeure partie du budget annuel de l'ISSeP, ce qui génère une grande dépendance de l'ISSeP aux subventions du SPW. L'ISSeP doit fonctionner avec un budget en provenance du SPW quasi constant alors qu'en parallèle, le coût des matières premières et des salaires est en constante augmentation. Les sources de financement émanant des projets de R&D sont dès lors à intensifier davantage pour s'assurer une certaine indépendance.

D'autre part, d'autres acteurs de services publics wallons, en particulier l'AwAC et la SPAQuE, développent respectivement depuis plusieurs années ou actuellement, une offre de services avec une certaine redondance avec l'ISSeP, ce qui pourrait mettre en péril certaines activités et expertises de l'ISSeP.

Impact de la crise COVID-19. Au cours de l'année 2020, de nombreuses activités ont été freinées en lien avec les mesures COVID. Le confinement et le ralentissement de l'économie au printemps ont mis en dispense une partie des membres du personnel de l'ISSeP et ont monopolisé des ressources tant financières que humaines pour se conformer aux mesures de prévention nécessaires mais ont aussi reporté l'achat de matériels et d'équipements nécessaires pour la réalisation des projets. Le niveau de réalisation de certaines missions a également été impacté par les dispenses et absences du personnel pour maladie en lien avec la crise COVID. Le GW a dû allouer beaucoup de moyens à cette crise sanitaire, ce qui risque d'avoir un impact sur les moyens dont l'ISSeP pourrait bénéficier dans les prochaines années.

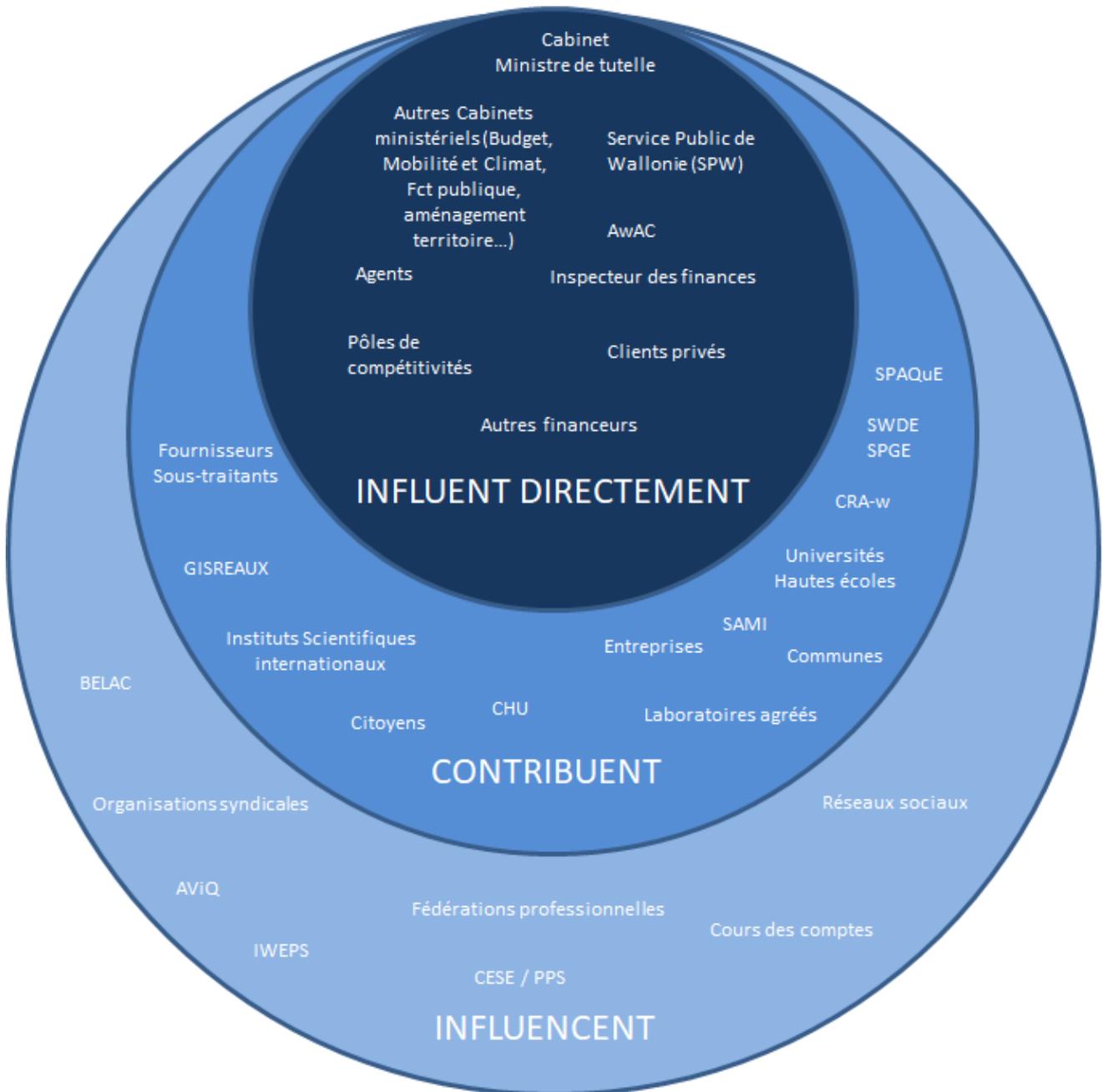
A contrario, d'autres éléments du contexte environnemental actuel constituent de réelles opportunités pour l'Institut. Le développement des nouvelles technologies apporte de nouvelles potentialités en termes d'outils de suivi de la qualité de l'environnement pour l'évaluation des risques notamment. La promotion de l'économie circulaire offre des



perspectives pour l'évaluation des impacts environnementaux de nouvelles filières énergétiques ou de recyclage de matières (comme l'épandage de boues de STEP sur les sols ou la valorisation de sédiments pour la conception de matériaux).

3. PARTIES PRENANTES

Le terme « partie prenante » fait référence à tout acteur (individu, groupe, organisation) qui est vital à la survie ou au succès de l'organisation. Dans une acceptation plus large, la définition des parties prenantes comprend tout acteur qui affecte ou qui est affecté par l'organisation. Ci-dessous, une représentation des différentes parties prenantes de l'ISSeP.



ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES OBJECTIFS

OBJECTIFS STRATEGIQUES		OBJECTIFS OPERATIONNELS	
N°	Intitulé	N°	Intitulé
OST1	Placer l'usager au centre des missions de l'ISSeP	OOT1.1	Développer une dynamique de consultation de l'usager, de ses attentes et de sa satisfaction
		OOT1.2	Impliquer le citoyen dans le suivi de la qualité de l'environnement par le biais de projets de Sciences participatives
		OOT1.3	Améliorer la visibilité de l'ISSeP et sa capacité de vulgarisation.
OST2	Organiser un ISSeP agile, résilient et collaboratif	OOT2.1	Réorganisation du mode de gouvernance de l'ISSeP en lien avec ses missions et enjeux
		OOT2.2	Améliorer la transversalité interne et développer une nouvelle culture d'entreprise
		OOT2.3	Développer un cadre de coordination et de collaboration structuré et dynamique avec ses partenaires
		OOT2.4	Répondre aux obligations du Décret WB fin et ses arrêtés d'exécution
OST3	Baser l'amélioration continue du fonctionnement de l'ISSeP sur le management et l'optimisation des processus	OOT3.1	Mise en place d'un système de contrôle interne efficace et d'un nouvel outil de suivi budgétaire
		OOT3.2	Mise en place d'une organisation du travail par objectifs et par projets
		OOT3.3	Baser l'excellence opérationnelle de l'ISSeP sur la recherche croissante de la qualité et d'une mise en place progressive d'un système de management environnemental

OBJECTIFS STRATEGIQUES		OBJECTIFS OPERATIONNELS	
N°	Intitulé	N°	Intitulé
OST4	Fonder l'action de l'ISSeP sur des agents compétents, impliqués et motivés	OOT4.1	Attirer, développer et valoriser les talents
		OOT4.2	Offrir un environnement de travail de qualité en veillant au bien-être et à la sécurité des agents, y compris au niveau des infrastructures
		OOT4.3	Offrir un management soutenant, inspirant et formé aux contraintes liées aux nouveaux modes de travail
OST5	Inscrire l'ISSeP dans une stratégie du numérique et des nouvelles technologies	OOT5.1	Gérer, sécuriser et valoriser les données
		OOT5.2	Assurer une gestion efficiente et optimisée des infrastructures informatiques et des équipements
		OOT5.3	Assurer une veille et appréhender les nouvelles technologies pour anticiper leur impact sur nos métiers
		OOT5.4	Tendre vers une digitalisation des documents au travers de la gestion documentaire

OBJECTIFS STRATEGIQUES		OBJECTIFS OPERATIONNELS	
N°	Intitulé	N°	Intitulé
OSM1	Recherche – Intégrer nos travaux dans la stratégie de recherche wallonne et européenne	OOM1.1	Fournir des outils performants d'appui à la recherche
		OOM1.2	Dynamiser la valorisation des résultats et la publication
OSM2	Fournir un appui technique et scientifique réactif et performant pour la caractérisation et l'expertise environnementale	OOM2.1	Développer des méthodes de caractérisation des polluants émergents et des microorganismes antibiorésistants
		OOM2.2	Être le partenaire privilégié et incontournable de l'Administration en expertise environnementale
		OOM2.3	Adapter notre expertise dans le domaine de l'eau pour répondre aux nouveaux besoins environnementaux
		OOM2.4	Adapter notre expertise dans le domaine de l'air pour répondre aux nouveaux besoins environnementaux
OSM3	Consolider et renforcer notre expertise en matière d'évaluation et de gestion des risques en vue de préserver la santé humaine, l'environnement et la biodiversité.	OOM3.1	Affiner l'évaluation de l'exposition des écosystèmes
		OOM3.2	Affiner l'évaluation et la gestion des risques physiques (amiante, ondes électromagnétiques et sous-sol)
		OOM3.3	Explorer les liens Environnement-Santé et affiner les procédures d'évaluation de risques sanitaires.

OBJECTIFS STRATEGIQUES		OBJECTIFS OPERATIONNELS	
N°	Intitulé	N°	Intitulé
OSM4	Être acteur dans la gestion de crise	OOM4.1	Organiser l'appui aux situations d'urgence et de crises environnementales et sanitaires (ASUCES)
		OOM4.2	Contribuer au développement d'outils d'aide à la prise en compte des impacts sanitaires et écologique liés aux situations d'urgence ou de crise environnementale.
OSM 5	Contribuer au niveau scientifique et technique à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques environnementales	OOM5.1	Se positionner en tant que référence pour l'élaboration et la mise en œuvre opérationnelle des nouvelles réglementations environnementales wallonnes
		OOM5.2	Contribuer à l'évaluation de l'efficacité des nouvelles réglementations wallonnes
OSM6	Accompagner la transition écologique	OOM6.1	Développer des actions en faveur d'une Économie circulaire
		OOM6.2	Devenir une référence dans le domaine du contrôle des émissions des véhicules automobiles
		OOM6.3	Contribuer à l'étude et à l'adaptation aux changements climatiques

ANNEXE 4 : DÉFINITION ET ÉLABORATION DE LA CHAÎNE DE VALEURS

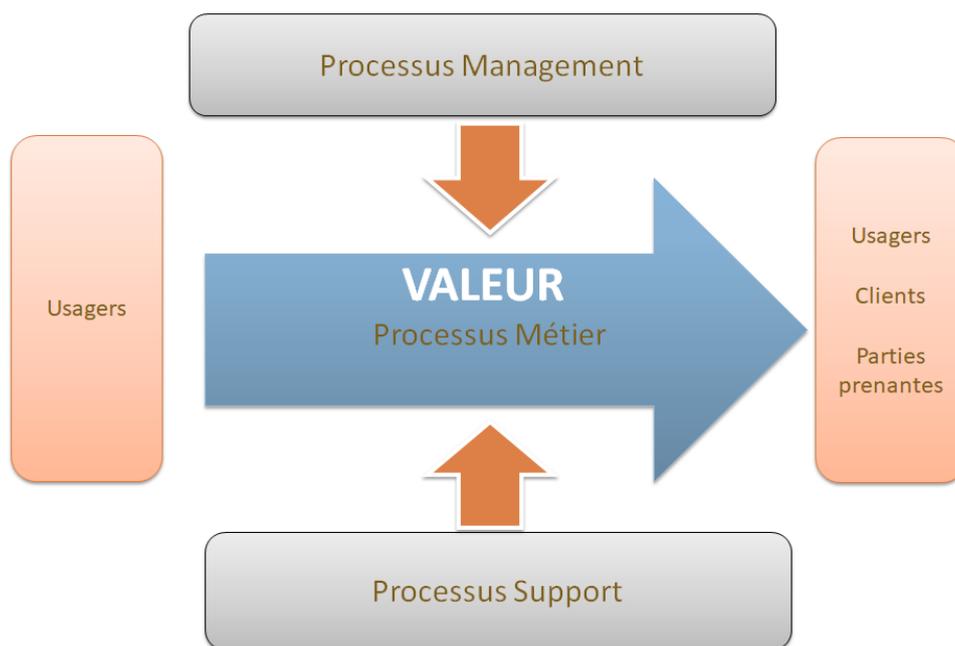
Définition de la chaîne de valeurs

La chaîne de valeurs est un concept développé par Mickael Porter consistant à schématiser l'entreprise comme un enchaînement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise. Elle est utilisée pour décrire les combinaisons d'activités mises en place dans la société en vue de créer un avantage concurrentiel et proposer une offre intéressante pour ses clients.

Etudier la chaîne de valeurs d'une entreprise consiste à identifier ses activités clés, à savoir celles qui, de par leur nature ou leur organisation, apportent un avantage concurrentiel permettant à l'entreprise de se différencier sur son secteur d'activité. Discerner ces activités permet d'identifier les facteurs sur lesquels se basera l'entreprise pour travailler son positionnement.

Elaboration de la chaîne de valeurs

L'ISSeP s'est basé sur le modèle présenté par le SPW (voir figure ci-dessous) pour élaborer sa chaîne de valeurs.



Ce modèle est constitué de plusieurs éléments :

- Le cadre intitulé “Usagers” correspond aux inputs, à savoir les facteurs permettant d’enclencher les activités de l’ISSeP. Il s’agit de l’analyse des attentes des clients publics ou privés, du cadre législatif et normatif, de la DPR, des missions de l’ISSeP...
- Le cadre intitulé “Usagers/Clients/Parties prenantes” correspond aux outputs, à savoir les résultats produits par les activités de l’ISSeP. Il s’agit ici des résultats d’enquête de satisfaction, des retours de la part des clients et la production d’indicateurs de résultat.
- La flèche intitulée “Valeur/processus métiers” correspond aux activités principales, à savoir les “processus métiers”, il s’agit des activités permettant de créer de la valeur et des outputs envers les



usagers/clients/parties prenantes. Pour l'ISSeP, les processus métiers reprennent l'ensemble de nos missions. Elles sont décrites dans le paragraphe mission du présent CA.

- Les activités de soutien ou de support à savoir les cadres "Processus Management" et "Processus Support". Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales, en assurant notamment le bon fonctionnement de l'ISSeP via la gestion des activités administratives, la gestion des ressources humaines, en fournissant la technologie et les infrastructures suffisantes...