

# Rapport de Responsabilité Sociétale

## Rapport intégral



01.01.2020 —> 31.12.2022

---

Organisation des consultations de parties prenantes: Céline MARQUET, Françoise WARRANT

---

Organisation de la Rencontre du Management du 25 novembre 2022 sur le thème « Quand la responsabilité sociétale devient réalité au SPW »: Cécile DECHAMPS, Juliette QUADFLIEG

---

Collecte des données chiffrées: Carina BASILE

---

Rédaction: Françoise WARRANT. À noter que le choix a été fait d'une écriture épiciène pour la rédaction du rapport.

---

# Rapport de Responsabilité Sociétale

## Rapport intégral

01.01.2020 —> 31.12.2022

# SOMMAIRE

|   |    |
|---|----|
| Préface                                     | 6  |
| Message de Sylvie Marique et Natacha Zuinen | 8  |
| À propos du rapport                         | 10 |
| Principaux défis régionaux                  | 12 |

## PARTIE I 15

### Informations générales

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Le SPW en quelques chiffres  | 16 |
| Mission du SPW               | 17 |
| Métiers du SPW               | 19 |
| Parties prenantes du SPW     | 25 |
| Affiliations et distinctions | 32 |


## PARTIE II 33

### Pilotage du SPW & engagements en matière de responsabilité sociétale

|  |    |
|--|----|
| La structure de gouvernance  | 34 |
| Les règles de gouvernance  | 36 |
| Le Contrat d'administration 2020-2025 comme feuille de route stratégique | 41 |
| La conduite de la responsabilité sociétale au sein du SPW                | 43 |
| Engagements du SPW en matière de responsabilité sociétale                | 47 |

## PARTIE III 54

### Rapport des performances environnementales, sociales et de gouvernance

|   |     |
|---|-----|
| <b>ENGAGEMENT 1</b>    |     |
| Renforcer notre résilience  | 55  |
| <b>ENGAGEMENT 2</b>    |     |
| Garantir l'écoute des usagers   | 79  |
| <b>ENGAGEMENT 3</b>    |     |
| Attirer les talents et valoriser nos agents   | 98  |
| <b>ENGAGEMENT 4</b>  |     |
| Pratiquer la sobriété pour une transition durable   | 119 |
| <b>ENGAGEMENT 5</b>  |     |
| Favoriser la collaboration  | 143 |
| <b>ENGAGEMENT 6</b>  |     |
| Promouvoir les Objectifs de développement durable   | 169 |

## PARTIE IV 189

### Fiches récapitulatives des engagements du SPW

- 1 Décider en temps d'incertitude et de crise — 190
- 2 Assurer la continuité du service public — 191
- 3 Anticiper les risques, les prévenir et/ou s'y adapter — 192
- 4 Rendre le service public plus accessible — 193
- 5 Simplifier les processus — 195
- 6 Satisfaire les publics-cibles — 196
- 7 Renforcer l'attractivité du SPW — 197
- 8 Veiller au bien-être des agents — 199
- 9 Encourager et accompagner un management soutenant et bienveillant — 201
- 10 Rationaliser le parc immobilier du SPW et améliorer ses performances énergétiques — 202
- 11 Promouvoir une mobilité raisonnée auprès des agents — 204
- 12 Intensifier l'approche d'économie circulaire dans la gestion interne du SPW — 206
- 13 Encourager la transversalité au sein de l'administration régionale — 208
- 14 Développer des partenariats inclusifs et engager le dialogue avec les citoyen.ne.s — 210
- 15 Mieux représenter la Wallonie aux niveaux supra-régionaux — 211
- 16 Utiliser le levier de la commande publique responsable — 212
- 17 Renforcer les capacités et engagements RSE de l'ensemble des acteurs wallons — 214
- 18 Rendre compte des efforts de tous les acteurs wallons dans l'atteinte des ODD — 216

## PARTIE V 217

### Note méthodologique & index GRI

- À propos du rapport — 218
- L'inclusion des parties prenantes — 222
- Index du contenu GRI — 228

## PARTIE VI 234

### Annexes

- Annexe I.  
Guichets physiques de proximité du SPW & porte-parole presse — 235
- Annexe II.  
Macro-processus au sein du SPW — 238
- Annexe III.  
Critères & clauses pour des marchés publics durables — 240

# PRÉFACE

## UNE RESPONSABILITÉ FACE À LA SOCIÉTÉ

Au cours de ces dernières années, la multiplication des urgences et crises d'échelle globale a testé à maintes reprises les limites de la résilience de nos sociétés. Le changement climatique a ainsi percuté la guerre en Ukraine, la crise énergétique ou celle du coronavirus. L'enchevêtrement de ces urgences a généré, chez beaucoup, un sentiment de dépassement, et même d'injustice: celle qui aurait demandé à chaque citoyen de supporter la charge de ces défis de portée globale, et des transformations qu'ils demandent. Cette impression d'une charge écrasante qui pèserait sur les épaules des citoyens risque de générer trois sentiments, délétères pour nos démocraties.

Avant toute chose, un profond ressentiment: partout dans la société se fait ressentir une méfiance croissante à l'égard des institutions représentatives de nos démocraties. Cette défiance s'exprime d'abord à l'égard des politiques, évidemment, mais aussi désormais des médias ou des institutions de recherche également. Elle se traduit par une mise en cause, parfois violente, de la parole portée par les membres de ces institutions, qui va de pair avec la construction d'une vérité alternative, où opinions et perceptions tiennent lieu de faits établis. Il est essentiel que la démocratie puisse reposer sur un socle de vérité. Si chacun tient son opinion ou sa perception des choses pour la vérité, quelle place reste-t-il alors

pour des vues divergentes? L'administration se trouve naturellement en première ligne face à cette défiance, qui trouve également ses racines dans le sentiment de ne plus être représenté. Si les citoyens ne s'estiment plus représentés dans les instances de nos démocraties représentatives, alors c'est la démocratie elle-même qui est en crise.

Le deuxième sentiment est un sentiment d'aliénation par rapport à la collectivité et aux choix qu'elle pose. De nombreux citoyens ont le sentiment que leurs préférences personnelles ne sont plus reflétées dans les choix collectifs qui sont posés. C'est particulièrement vrai dans le cas de la lutte contre le changement climatique: l'inaction politique se heurte de plus en plus violemment à des citoyens demandeurs de changements, et frustrés que leurs engagements individuels se heurtent à ce qu'ils perçoivent comme un attentisme coupable. Ce sentiment d'impuissance face aux décisions collectives crée une véritable aliénation avec le corps social, matérialisé par le désir de certains, parmi les plus radicaux, de 'bifurquer' et de s'extraire – littéralement – de la société, ayant renoncé à essayer de la changer. Cette aliénation des citoyens les réduit naturellement à des consommateurs, à qui l'on va demander de plus en plus d'actions individuelles à défaut de poser des choix collectifs transformateurs. Cette impression, partagée par beaucoup, de

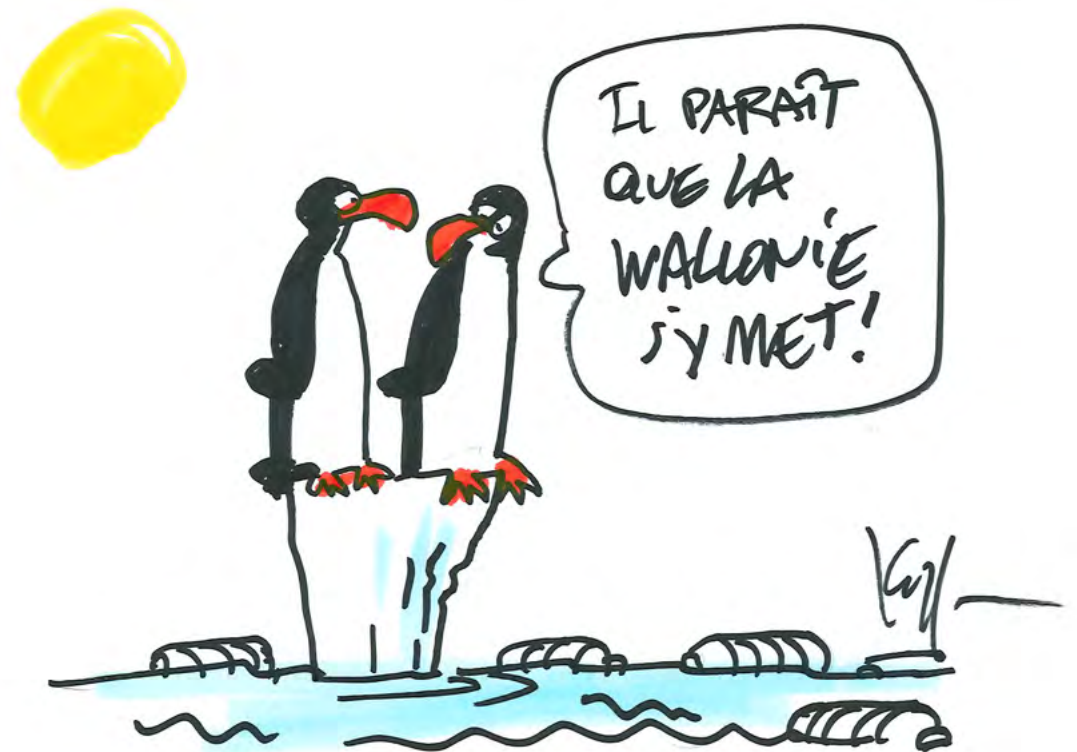
ne plus peser dans les décisions collectives, transforme nos démocraties en marchés de consommateurs isolés.

Car voilà bien le troisième sentiment qui naît alors: celui de l'atomisation. Cette atomisation entraîne un risque mortel face aux impacts du changement climatique, qui va renforcer les inégalités qui existent au sein de nos sociétés – les plus pauvres sont hélas les plus touchés et les plus directement exposés. Mais une société inégalitaire est aussi une société qui est plus vulnérable aux impacts du changement climatique, parce que la cohésion sociale, les liens entre les individus, sont un élément-clef de la résilience d'une société face au changement climatique. On l'a très bien vu lors des inondations qui ont ravagé la région liégeoise à l'été 2021: sans entraide entre les individus, sans les mouvements de solidarité qui se sont spontanément organisés, le bilan aurait été pire encore. Il est donc essentiel d'articuler les politiques de lutte contre le changement climatique avec des politiques sociales en faveur de l'égalité: sans cela, nous risquons d'entrer dans une spirale négative, où les inégalités entraîneront de nouvelles vulnérabilités, qui à leur tour creuseront les inégalités. Ce n'est pas uniquement dans l'intérêt des plus pauvres, mais dans l'intérêt de la société tout entière.

Face à ces défis, une administration comme le Service public de Wallonie se trouvera naturellement en première ligne. Pour y répondre, il sera essentiel de dépasser la notion de service aux usagers pour embrasser une logique de service à la société, et même de responsabilité face à la société. Si l'administration peut s'adresser à l'ensemble de la société, et pas seulement à chaque citoyen pris isolément, alors nous aurons de meilleures chances de fournir une réponse à la hauteur de ces défis. J'ai conscience que ces lignes vont sans doute à rebours d'une logique de service individualisé et personnalisé qui a souvent prévalu jusqu'ici. Mais il me semble qu'aujourd'hui, plus que jamais, la responsabilité d'une administration face à la société est de mettre cette dernière en mouvement. Et pour cela, il va falloir faire travailler et décider ensemble les citoyens. C'est alors que l'administration pourra se transformer en catalyseur d'action collective – et nous en avons terriblement besoin aujourd'hui.

#### FRANÇOIS GEMENNE

Professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris  
et Directeur de l'Observatoire Hugo (Université de Liège)



# MESSAGE DE SYLVIE MARIQUE ET NATACHA ZUINEN

GRI 2-22



Sylvie MARIQUE, Secrétaire générale du SPW (à gauche) et Natacha ZUINEN, Coordinatrice de la Direction du Développement durable (à droite), crédit photo © SPW

**Pour la deuxième reprise, le Service public de Wallonie (SPW) édite son rapport de responsabilité sociétale. Il couvre les années 2020-2021-2022. La période a été marquée par de fortes turbulences. Comment les crises successives ont-elles affecté l'activité du SPW ?**

**SYLVIE MARIQUE**  
SECRÉTAIRE GÉNÉRALE :

Le SPW a traversé effectivement des crises successives : on songe à la crise sanitaire du Covid-19, à la sortie effective du Royaume-Uni de l'Union européenne au 1<sup>er</sup> janvier 2021 et ses répercussions sur les importations et exportations wallonnes, aux inondations qui ont affecté une bonne partie du territoire wallon en juillet 2021, à la guerre en Ukraine, à la crise énergétique et au choc inflationniste survenus dans la foulée, ou encore à la sécheresse 2022.

**Dans ce contexte très volatile et mouvant, le SPW a dû apporter des réponses rapides, en se montrant agile et créatif.** Les besoins étaient multiples : coordination, communication vers les usagers et vers le personnel, adaptation des missions, mesures organisationnelles, etc. Il a fallu mettre en œuvre des solutions constamment adaptées à chaque étape de la crise.

Nous avons pris l'engagement dans le tout premier rapport de responsabilité sociétale datant de 2019 de faire du SPW une organisation résiliente. Ce deuxième rapport offre l'occasion de souligner avec fierté l'investissement de très nombreux agents du SPW en ce sens.

**Au travers de ces crises, l'impératif était d'assurer la continuité du service public, n'est-ce pas ?**

**NATACHA ZUINEN**  
COORDINATRICE DE LA DIRECTION  
DU DÉVELOPPEMENT DURABLE :

Absolument ! Et, plus que jamais, au travers des crises, le service public a montré toute sa raison d'être. En effet, **le service public est guidé par une exigence constante : ne laisser personne de côté, prendre en compte tous les usagers**, citoyens (en particulier les plus vulnérables), entreprises, non-marchand, pouvoirs locaux.

Rétrospectivement, on constate que la traversée de ces crises a permis plusieurs prises de conscience. De très nombreux agents et membres du personnel d'encadrement ont perçu l'importance de :

- Renforcer la résilience régionale en anticipant mieux les risques, en observant leurs impacts, en gérant et en s'adaptant aux risques, en décidant en temps de crise et d'incertitude, en réparant les dommages ;
- Impliquer toutes les équipes et offrir du sens au travail des 10.522 collaborateurs ;
- Œuvrer résolument à l'atteinte des 17 Objectifs de développement durable adoptés au niveau des Nations-Unies, dans la gestion interne du SPW comme dans l'exercice des missions de service public, et dans la mobilisation de tous les acteurs au sein de la région.



## Ce deuxième rapport s'inscrit-il dans la continuité du 1<sup>er</sup> rapport publié en 2019 ?

S.M.

La responsabilité sociétale de l'organisation (RSO) est une démarche destinée à mieux maîtriser les conséquences économiques, sociales, et environnementales de nos activités, notamment pour nos parties prenantes. Par un processus permanent d'amélioration, la RSO vise à intégrer de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de notre organisation et d'ainsi contribuer à un développement plus durable de la Wallonie.

Nous voulions rendre compte de nos efforts d'amélioration et nous engager avec clarté envers nos parties prenantes internes et externes. **Six engagements structurent la stratégie de responsabilité sociétale du SPW**, et ce, **depuis 2019**, et permettent de répondre aux attentes exprimées par les parties prenantes:

- ENGAGEMENT 1:  
Renforcer notre résilience
- ENGAGEMENT 2:  
Garantir l'écoute des usagers
- ENGAGEMENT 3:  
Attirer les talents et valoriser nos agents
- ENGAGEMENT 4:  
Pratiquer la sobriété pour une transition durable
- ENGAGEMENT 5:  
Favoriser la collaboration
- ENGAGEMENT 6:  
Promouvoir les Objectifs de développement durable

## Des consultations ont-elles été menées pour aboutir à ce rapport ?

N.Z

Effectivement, le programme de consultation 2022 s'est déroulé entre septembre et décembre 2022, rendant possible la **contribution et l'engagement de plus de 726 parties prenantes internes et externes**. L'ensemble des consultations a confirmé la pertinence des thématiques retenues à l'issue de la consultation antérieure.

Ce programme de consultation 2022 a présenté trois nouveautés par rapport à la consultation antérieure:

- En complément des ateliers rassemblant des groupes de parties prenantes, des interlocuteurs clés du fonctionnement du SPW ont été invités à se prononcer au travers d'entretiens bilatéraux avec le consultant Forethix;
- Le programme de consultation 2022 a été élargi par rapport à celui de 2019 pour y intégrer la voix des citoyens via un sondage distribué par le biais de 10 Espaces Wallonie et 2 directions extérieures du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement;
- Une Rencontre du Management, regroupant plus de 213 membres du personnel d'encadrement du SPW, a été organisée le 25 novembre 2022, animée par Hughes Dorzée et alimentée par une conférence inspirante de François Gemenne: « *Quelle prise de responsabilité de l'administration wallonne vis-à-vis des enjeux de société ?* ». Trois tables rondes ont été organisées autour des grands engagements du SPW et un débat a été mené autour des grands enjeux liés à ces thématiques. Des propositions d'amélioration ont été recueillies à ces sujets.

## Comment le souci de transparence se manifeste-t-il dans le pilotage du SPW ?

S.M.

Ce souci de transparence se retrouve sur différents plans:

- Le 2<sup>e</sup> **Contrat d'administration 2020-2025** signé entre le Gouvernement wallon et le SPW contient entre autres l'objectif stratégique transversal suivant: « *Devenir une organisation éco-responsable, visant notamment la neutralité carbone à l'horizon 2050* ». Chaque année, les différentes entités du SPW proposent au Gouvernement wallon les projets qu'elles comptent mener pour atteindre ces objectifs – notamment le précité –. Un travail de rapportage est effectué pour mesurer le degré d'implémentation des objectifs et projets inscrits dans le Contrat d'administration.
- De plus, le SPW s'inscrit dans une perspective d'amélioration graduelle de la qualité de ses comptes. Une **comptabilité générale** solide, se basant sur les meilleures pratiques comptables, constitue dorénavant un outil performant de pilotage des finances publiques wallonnes et un outil de communication permettant une reddition de comptes transparente quant à l'action publique. La publication d'un bilan complet reprenant l'ensemble des actifs et passifs met en évidence non seulement l'endettement mais également les richesses patrimoniales du SPW. La comptabilité générale offre désormais une vision plus économique et à long terme des finances publiques wallonnes.
- Enfin, dernier élément, ce **deuxième rapport de responsabilité sociétale** indique des objectifs précis liés aux 6 engagements et nous fixons désormais un rendez-vous annuel avec nos parties prenantes pour analyser ensemble la progression de notre organisation sur les engagements pris.



## TRANSPARENCE SUR LES PERFORMANCES ENVIRONNEMENTALES, SOCIALES ET DE GOUVERNANCE

Le premier rapport de responsabilité sociétale du SPW sur la période 2016 – mi 2019 constituait la première publication dans une démarche volontaire, en conformité avec les standards GRI 2016. Il faisait état des réalisations et des performances du SPW en tant qu'institution sur les six engagements pris en faveur d'un développement durable, sur base d'un exercice de matérialité incluant un programme d'engagement de plus de 900 parties prenantes internes et externes. Il a reçu le prix du meilleur 1<sup>er</sup> rapport de développement durable belge en 2021 décerné par l'Institut des réviseurs d'entreprise.



## D'UN RAPPORT DE RÉALISATIONS À UN RAPPORT D'IMPACT ET DE PROGRÈS

Le présent rapport couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2022 et constitue un rapport de transparence sur les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance et de progrès sur les engagements pris en 2019. Il a été élaboré en conformité avec les standards GRI 2021, sur base d'une analyse de matérialité et d'un deuxième programme de consultation des parties prenantes internes et externes.

### PÉRIMÈTRE ET PÉRIODE

Ce rapport couvre l'ensemble des entités du SPW, tant dans leur gestion interne que dans l'accomplissement de leurs missions. Ce rapport a une périodicité trisannuelle et est publié dans une démarche volontaire d'exemplarité.

### CONTENU ET MATÉRIALITÉ

Pour définir le contenu de ce rapport, le SPW a mené entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 15 décembre 2022 un exercice d'analyse de pertinence des thématiques prioritaires environnementales, sociales et économiques, selon le principe d'inclusion de ses parties prenantes internes et externes. Le SPW a bénéficié pour cela du concours de la société FORETHIX. Les objectifs du programme se sont centrés sur l'identification, la sélection et la hiérarchisation des thématiques prioritaires à rendre compte, sur base des résultats de la consultation des parties prenantes internes et externes (voir « Note méthodologique de contenu », partie IV).

Grâce à l'analyse de la pertinence des impacts économiques, sociaux et environnementaux des activités à travers la consultation de parties prenantes internes et externes, la liste des enjeux pertinents a été établie. Des thématiques prioritaires et secondaires ont été identifiées grâce à un seuil de matérialité déterminé par les experts internes et validé par le Comité stratégique du SPW.

\* Pour plus de détails, voir la note méthodologique et l'index GRI en partie IV.

1

## MATÉRIALITÉ D'IMPACT 2019

Importance des impacts environnementaux, sociaux et économiques

|   |
|---|
| Efficacité des services                   |
| Simplification et orientation usagers     |
| Continuité du service                     |
| Accessibilité                             |
| Prospective et innovation                 |
| Dialogue et consultation                  |
| Partenariat inclusif                      |
| Pratiques d'achats responsables           |
| Efficacité énergétique                    |
| Optimisation et valorisation des matières |
| Qualité des emplois                       |
| Développement professionnel               |
| Santé, sécurité et bien-être              |
| Transparence                              |
| Ethique et conformité                     |
| Dépenses publiques                        |
| Gouvernance agile                         |
| Création de valeur partagée               |
| Renforcement des capacités RSE            |
| Engagement RSE                            |

2

## ATTENTES DES PARTIES PRENANTES INTERNES 2022

Pertinence des enjeux environnementaux, sociaux et économiques

| SEUIL DE MATÉRIALITÉ |  |      |
|----------------------|--|------|
| ↗                    | Efficacité énergétique                         | 3,73 |
| ↗                    | Veille et innovation, anticipation des risques | 3,59 |
| ↗                    | Bien-être des agents                           | 3,55 |
| ↗                    | Fiabilité du service                           | 3,55 |
| ↗                    | Transversalité des services                    | 3,52 |
| ↗                    | Accessibilité du service                       | 3,52 |
| ↗                    | Commande publique durable                      | 3,50 |
|                      | Impact durable des missions                    | 3,49 |
|                      | Pérennité économique & continuité des services | 3,49 |
|                      | Finances durables                              | 3,49 |
|                      | Développement professionnel des agents         | 3,49 |
|                      | Optimisation des matières                      | 3,46 |
|                      | Renforcement des capacités et engagements RSE  | 3,41 |
|                      | Qualité de l'emploi                            | 3,40 |
|                      | Éthique et conformité                          | 3,38 |
|                      | Gouvernance agile                              | 3,37 |
|                      | Simplification du service                      | 3,35 |
|                      | Numérisation du service                        | 3,35 |
|                      | Dialogue avec les parties prenantes            | 3,32 |
|                      | Partenariat inclusif                           | 3,07 |
|                      | Représentation internationale                  | 2,91 |

3

## ATTENTES DE PARTIES PRENANTES EXTERNES 2022

Pertinence des enjeux environnementaux, sociaux et économiques

|   |  |      |
|---|--|------|
| ↗ | Veille et innovation, anticipation des risques | 3,38 |
| ↗ | Efficacité énergétique                         | 2,73 |
| ↗ | Accessibilité du service                       | 2,34 |
| ↘ | Gouvernance agile                              | 2,26 |
| ↘ | Dialogue avec les parties prenantes            | 2,22 |
| ↗ | Renforcement des capacités et engagements RSE  | 2,21 |
|   | Partenariat inclusif                           | 2,16 |
|   | Qualité de l'emploi                            | 2,05 |
|   | Fiabilité du service                           | 1,96 |
|   | Développement professionnel des agents         | 1,95 |
|   | Éthique et conformité                          | 1,85 |
|   | Commande publique durable                      | 1,83 |
|   | Transversalité des services                    | 1,75 |
|   | Simplification du service                      | 1,75 |
|   | Numérisation du service                        | 1,75 |
|   | Optimisation des matières                      | 1,73 |
|   | Bien-être des agents                           | 1,72 |
|   | Pérennité économique & continuité des services | 1,60 |
|   | Impact durable des missions                    | 1,57 |
|   | Représentation internationale                  | 1,44 |
|   | Finances durables                              | 1,00 |

GRI 2-3, GRI 2-5, GRI 2-25

Les flèches vers le haut reflètent des attentes accrues de la part des parties prenantes vis-à-vis de la thématique par rapport à 2019, tandis que les flèches vers le bas reflètent des attentes moindres.

Pour l'index de contenu – Advanced Service, GRI Services a vérifié que l'index de contenu GRI est clairement présenté, d'une manière cohérente avec les normes, et que les références pour tous les éléments d'informations sont inclus correctement et alignés avec les sections appropriées dans le corps du rapport.

### POINT DE CONTACT

Le Service public de Wallonie se tient à votre disposition pour toute information complémentaire sur son approche de durabilité. Nous mettons à disposition une adresse e-mail dédiée à nos parties prenantes: [rses@spw.wallonie.be](mailto:rses@spw.wallonie.be).

# PRINCIPAUX DÉFIS RÉGIONAUX

Avec ses 3,6 millions d'habitants<sup>1</sup> (2022) et son 1,6 million de ménages, son tissu d'entreprises composé majoritairement de PME (97 % des entreprises), la Wallonie est aujourd'hui confrontée à quelques défis majeurs présentant des risques importants<sup>2</sup>.

| DEFIS   | RISQUES   |
|---|---|
| <b>DEFIS CLIMATIQUES &amp; ENVIRONNEMENTAUX</b> |   |
| <b>CHANGEMENTS CLIMATIQUES</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inondations, coulées de boues et tempêtes (érosion des terres, perte de productivité et pertes économiques dues aux bois chablis, dégâts aux infrastructures)</li> <li>● Canicules (surmortalité, hausse des coûts d'hospitalisation, baisse de productivité)</li> <li>● Sécheresses (pénuries d'eau, dégâts forestiers, calamités agricoles)</li> </ul> |
| <b>PERTE DE BIODIVERSITÉ</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Perturbation dans l'équilibre des écosystèmes</li> <li>● Recul des services écosystémiques rendus par la nature</li> <li>● Conséquences économiques sur les secteurs agricole et alimentaire, forestier, touristique)</li> <li>● Conséquences sociales (accès à la nature, bien-être)</li> </ul>   |

1 Soit 31,6 % de la population belge

2 Pour compléter ce descriptif sommaire des défis auxquels la Wallonie fait actuellement face, on consultera utilement les publications suivantes:

- SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement, L'environnement wallon en 10 infographies, 2021
- IWEPS, Les chiffres clés de la Wallonie – édition 2022, 2022
- SPW Economie Emploi Recherche-IWEPS-SOGEPA, Rapport sur l'économie wallonne 2022, 2022: ce rapport dresse un bilan structurel de l'économie wallonne au sortir du choc économique majeur de la pandémie de Covid-19. Il se base sur des

indicateurs macroéconomiques récents disponibles ou estimés au niveau régional (2014-2021) et discute des évolutions économiques attendues dans un contexte marqué par de nouvelles turbulences économiques résultant du conflit russo-ukrainien depuis 2022.

- <http://www.energie.wallonie.be>: les données relatives à la production, la transformation et la consommation d'énergie en Wallonie sont issues des bilans énergétiques publiées sur le portail énergie du SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie
- Gouvernement wallon, [Déclaration de politique régionale 2019-2024](#)

- SPW Secrétariat général – IWEPS, [Où en est la Wallonie par rapport aux Objectifs de développement durable, Bilan des progrès de la Wallonie en matière d'Objectifs de développement durable 2020, + 80 indicateurs de suivi](#)

- Gouvernement wallon, [Plan de Relance de la Wallonie](#), octobre 2021
- [Déclaration commune entre le Gouvernement wallon, le monde patronal, syndical, environnemental wallon concernant les priorités du Plan de Relance de la Wallonie](#), 28 mars 2022

#### DEFIS SOCIAUX & SOCIETAUX

|  |   |
|--|---|
| <b>PRÉCARISATION DE LA SOCIÉTÉ</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Erosion du pouvoir d'achat accentuée par la crise énergétique</li> <li>● Recul de la cohésion sociale, montée des inégalités</li> </ul>  |
| <b>DIFFICILE INSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Oubli des spécificités des publics demandeurs d'emploi les plus fragiles</li> <li>● Non-prise en compte du degré d'autonomie numérique du demandeur d'emploi</li> </ul>  |
| <b>MARCHÉ DE L'EMPLOI ROBUSTE QUOIQU'...</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Certains emplois sont précaires</li> <li>● Problème d'appariement</li> <li>● Métiers en pénurie, notamment ceux liés aux activités scientifiques et à l'évolution des technologies</li> </ul>  |
| <b>VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION &amp; HAUSSE DU NOMBRE DE MÉNAGES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Faible considération des spécificités des besoins des personnes (en termes de modes de vie souhaités, de formes de logements adaptables et ou de cohabitation), en particulier pour les personnes en perte d'autonomie</li> <li>● Difficultés d'accessibilité financière pour tous aux soins de santé, à l'aide à domicile, au logement</li> </ul> |

#### DEFIS ECONOMIQUES & FINANCIERS

|   |   |
|---|---|
| <b>TRANSITION ÉNERGÉTIQUE</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fluctuation des prix liée aux tensions géopolitiques</li> <li>● Dépendance vis-à-vis des pays exportateurs de ressources énergétiques</li> <li>● Précarité énergétique des ménages</li> <li>● Perte de compétitivité des entreprises car coûts élevés de l'énergie</li> <li>● Coût de la transition vers le renouvelable</li> </ul>  |
| <b>TENSIONS DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT MONDIALE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Vulnérabilité des entreprises wallonnes actives à l'international, en lien avec l'accessibilité et la disponibilité des intrants nécessaires à leur processus de production</li> <li>● Phénomène de concentration des sources d'approvisionnement pour certains biens, matières premières (en particulier le gaz) ou intrants industriels (semi-conducteurs):</li> <li>● Enjeu de préservation de la santé publique</li> <li>● Enjeu de sécurité alimentaire</li> <li>● Enjeu de compétitivité et de continuité de la production industrielle</li> </ul> |
| <b>HAUSSE DE L'ENDETTEMENT PUBLIC</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Taux d'endettement à l'horizon 2030 restant, à politique inchangée, orienté à la hausse</li> <li>● Risque élevé de dérapage de la trajectoire de dette en cas de chocs économiques, financiers ou budgétaires</li> <li>● Perte de crédibilité et emballement des primes de risque apparaissant comme un scénario possible</li> </ul>   |
| <b>CHOC INFLATIONNISTE</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grande variabilité de l'inflation ressentie en fonction du revenu. Les ménages appartenant aux premiers déciles de la distribution des revenus subissent, toutes autres choses égales par ailleurs, une perte relativement plus conséquente de pouvoir d'achat en cas de flambée des prix énergétiques.</li> </ul>   |

**DEFIS SANITAIRES****POLLUTIONS ET NUISANCES ENVIRONNEMENTALES**

- Risques de décès prématurés et de maladies chroniques
- Exposition des citoyens aux substances chimiques en particulier vis-à-vis des perturbateurs endocriniens

**PROLIFÉRATION DE MALADIES INFECTIEUSES**

- La crise de la COVID-19 et ses conséquences sociétales ont mis en avant l'importance des zoonoses (virus du Nil, encéphalite japonaise...) et de leurs possibles émergences dans nos régions en lien direct avec le changement climatique et l'érosion des habitats des espèces.

**DEFIS GEOPOLITIQUES****INSTABILITÉ GÉOPOLITIQUE ET GUERRE EN UKRAINE**

- Crise humanitaire
- Instabilité économique
- Flux migratoires par rapport auxquels des modalités d'accueil et d'hébergement, des modalités d'inscription comme demandeurs d'emploi, le droit à l'aide médicale urgente, l'accès à la vaccination doivent être précisés.

**DEFIS SECURITAIRES****VULNERABILITE DES SYSTEMES INFORMATIQUES**

- Risques de cyberattaques, hacking

PARTIE I

# Informations générales

# LE SPW EN QUELQUES CHIFFRES

2008

Année de création du SPW  
en tant qu'administration publique

24 Matières régionales attribuées,  
entièrement ou partiellement,  
par le Gouvernement wallon au SPW

1 Comité stratégique

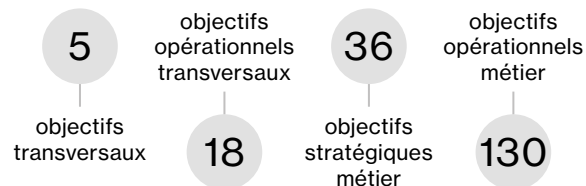
1 Secrétaire générale

8 Directeurs généraux

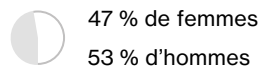
7 entités structurant les métiers du SPW

- SPW Secrétariat général
- ● SPW Support
- ● SPW Digital
- SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement
- SPW Mobilité et Infrastructures
- SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie
- SPW Intérieur et Action sociale
- SPW Economie, Emploi et Recherche
- SPW Finances

1 outil de pilotage stratégique au sein du SPW:  
le Contrat d'administration 2020-2025 avec



10.522 collaborateurs



100 % des agents couverts  
par une convention collective  
(accord sectoriel)

6% des collaborateurs < 30 ans

AU SERVICE DE

3.648.206 citoyens

\* Nombre de ménages privés s'élevant à  
1.601.700, contre 1.934 ménages collectifs.

279.435 assujettis à la TVA

\* Sur base des chiffres fournis par la base  
de données de l'administration fédérale de  
la TVA pour 2021.

7.474 asbl

262 communes et CPAS

10

Espaces Wallonie  
situés à Arlon,  
Charleroi, Eupen,  
La Louvière, Liège,  
Mons, Namur,  
Nivelles, Tournai  
et Verviers

188 bâtiments administratifs  
(essentiellement des  
bureaux) gérés par  
le SPW Support

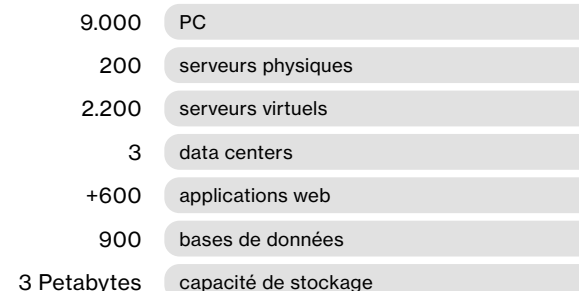
958 bâtiments principalement  
techniques nécessaires  
à l'exploitation des  
routes, autoroutes et  
voies hydrauliques gérés  
par le SPW Mobilité et  
Infrastructures

80 bâtiments à vocation  
technique et 58 maisons  
forestières gérés par  
le SPW Agriculture  
Ressources naturelles  
et Environnement

LIEUX DE TRAVAIL DES AGENTS DU SPW RÉPARTIS SUR

116 communes

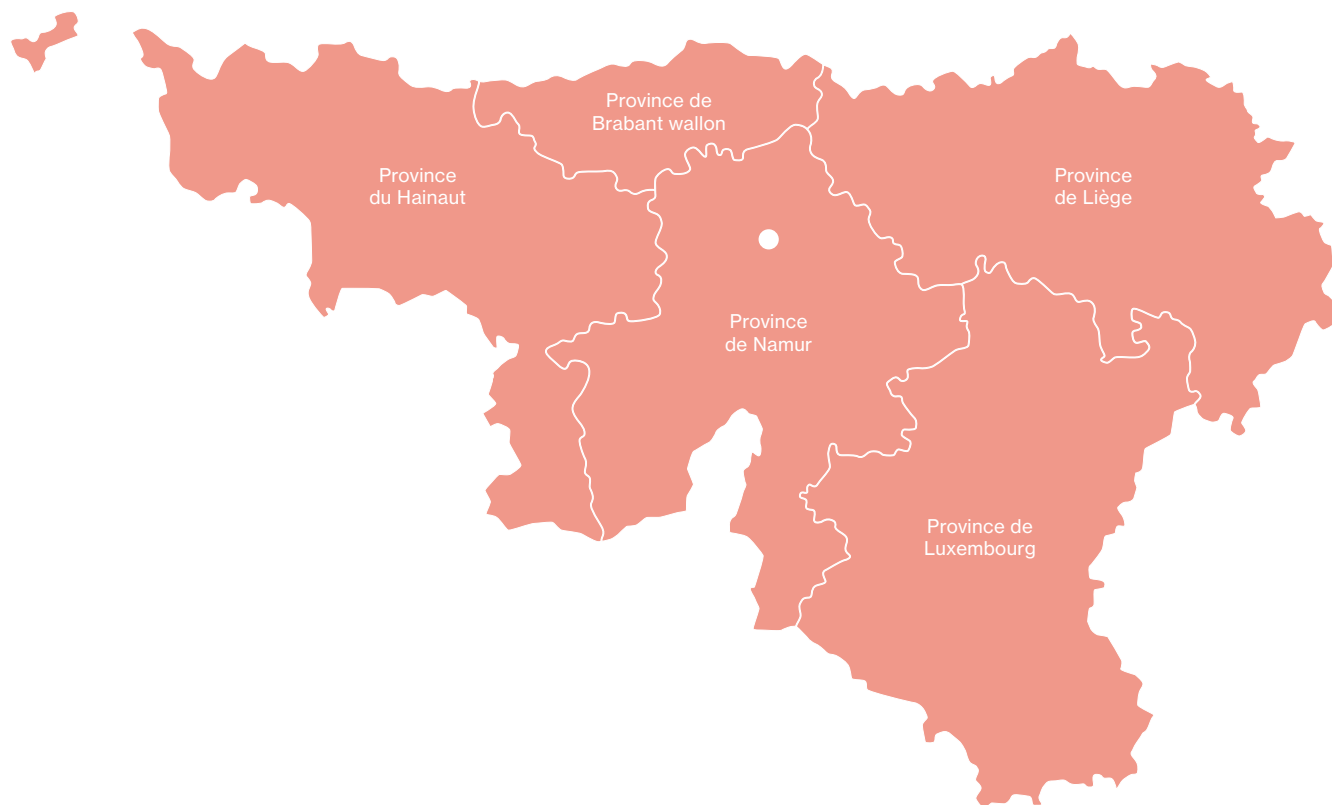
INFRASTRUCTURE IT





# MISSION DU SPW

GRI 2-1, GRI 2-6



## ● Service public de Wallonie

Place Joséphine-Charlotte, 2

5100 Namur (Jambes)

Administration publique régionale

Activité exercée sur l'ensemble du territoire wallon

(16.844 km<sup>2</sup>, 262 communes) en Belgique

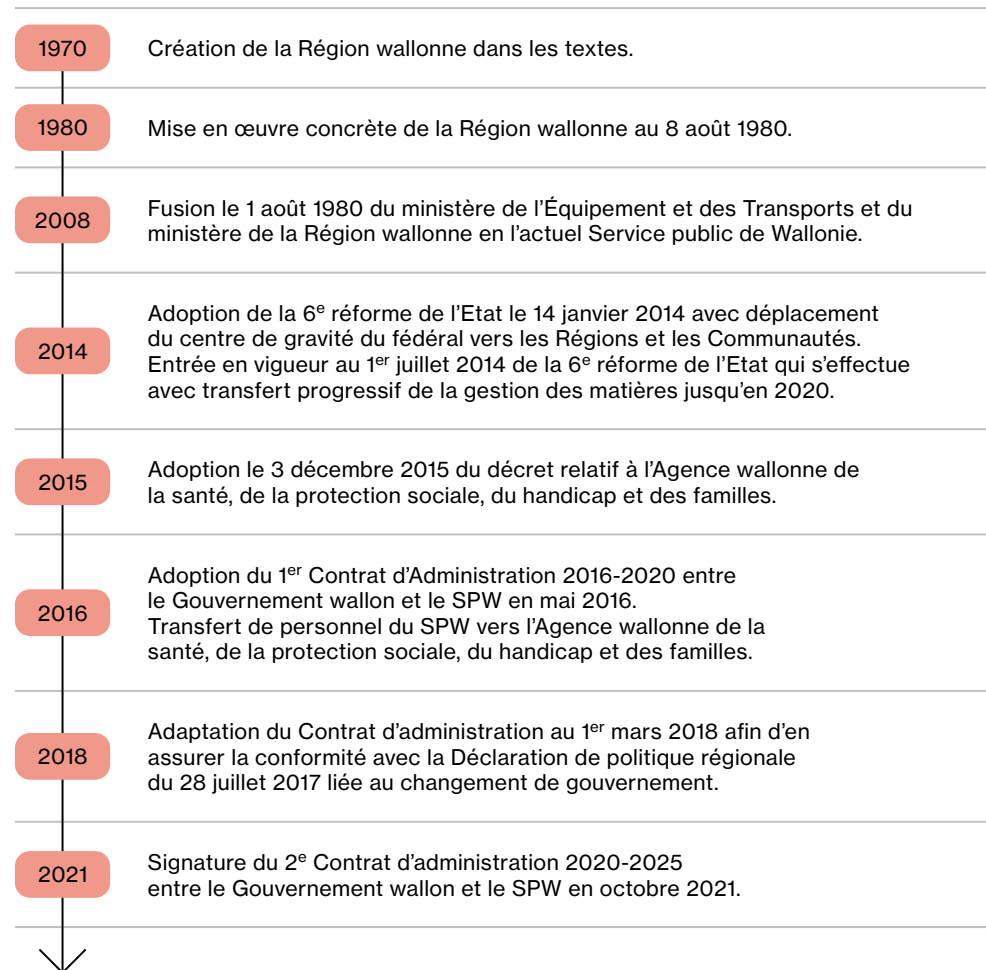
Créé en 2008 comme administration publique, le Service public de Wallonie (SPW) a pour mission de **mettre en œuvre la politique décidée par le Gouvernement wallon, dans les compétences et matières qui lui sont dévolues**. Le pouvoir d'orientation, de décision et d'allocation des ressources est certes du ressort du Gouvernement wallon mais l'administration régionale, au travers de ses missions, processus, et projets, participe à l'élaboration, l'amélioration et la mise en œuvre des politiques et assure loyalement et avec diligence la bonne exécution des décisions du Gouvernement et des Ministres.

La Wallonie est une **région fédérée** à pouvoir législatif, dotée d'instances et de compétences propres, au sein de l'État fédéral belge. La régionalisation a été prévue par les textes légaux et réglementaires dès 1970. Il a fallu attendre la réforme de 1980 pour la voir naître sur le terrain avec la mise en place des institutions régionales. La loi spéciale du 8 août 1980 des réformes institutionnelles a fourni la base légale nécessaire au transfert du personnel de l'administration centrale vers les Communautés et Régions. Depuis, les réformes de l'État de 1988, 1993, 2001 et 2014 n'ont cessé d'accroître l'autonomie de la Wallonie et d'étendre son champ de compétences.

Les compétences dévolues désormais à la Wallonie sont traduites en missions qui sont assurées par le SPW et/ou des Unités d'administration publique (UAP), indépendantes du SPW et pouvant prendre diverses formes juridiques. Le graphique ci après montre que la plupart des compétences de la Wallonie sont gérées à la fois par le SPW et des Unités d'administration publique, et que peu des compétences régionales sont assurées exclusivement par le SPW.

| MATIÈRES RÉGIONALES                            | SPW ET UNITÉS D'ADMINISTRATION PUBLIQUE | SPW SEUL | HORS SPW |
|--|---|----------|----------|
| Action sociale                                 |   | ●        |          |
| Agriculture                                    | ●                                       |          |          |
| Aide aux personnes                             | ●                                       |          |          |
| Aménagement du territoire                      |   | ●        |          |
| Bien-être animal                               |   | ●        |          |
| Commerce extérieur                             | ●                                       |          |          |
| Eau  | ●                                       |          |          |
| Economie                                       | ●                                       |          |          |
| Emploi   | ●                                       |          |          |
| Energie  | ●                                       |          |          |
| Environnement                                  |   | ●        |          |
| Fiscalité                                      |   | ●        |          |
| Formation                                      | ●                                       |          |          |
| Infrastructures sportives                      |   | ●        |          |
| Logement                                       | ●                                       |          |          |
| Patrimoine                                     |   | ●        |          |
| Pouvoirs locaux                                | ●                                       |          |          |
| Prestations familiales                         |   |          | ●        |
| Recherche                                      | ●                                       |          |          |
| Relations internationales                      | ●                                       |          |          |
| Rénovation rurale et conservation de la nature |   | ●        |          |
| Santé  | ●                                       |          | ●        |
| Sécurité routière                              | ●                                       |          |          |
| Tourisme                                       |   |          | ●        |
| Transports                                     | ●                                       |          |          |
| Travaux publics                                | ●                                       |          |          |

LIGNE DU TEMPS



1 Les compétences régionales sont fondées sur :  
 ● L'article 39 de la Constitution belge (art. 6, §1<sup>er</sup>, I à X);  
 ● La loi spéciale du 8 août 1980 de réformes institutionnelles (articles 6 bis à 7 et articles 78 à 83);  
 ● L'article 3 du décret du 11 avril 2014 pour les compétences exercées pour la Communauté française.

Le SPW remplit les missions de service public que le Gouvernement wallon lui confie. Ces missions qui constituent l'activité quotidienne de l'organisation sont exercées au sein de 7 entités : le Secrétariat général (avec son pôle Stratégie et ses 2 Directions générales fonctionnelles) et 6 Directions générales opérationnelles. Chacune de ces sept entités compte plusieurs départements, eux-mêmes subdivisés en directions.

Depuis quelques années le SPW poursuit sa dynamique de transformation, dans une logique d'économies d'échelle et de transversalité.

1

## SPW SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Bâtiment du SPW, Place Joséphine-Charlotte, Jambes.  
Crédit photo © SPW

Au cours de l'année 2021, le Secrétariat général a connu une réorganisation importante sous le projet « Connexions ». A travers ce projet, il s'agit d'impulser une nouvelle manière de travailler ensemble, afin d'offrir davantage de cohérence, de transversalité et d'expertise dans nos services aux usagers. Le 16 décembre 2020, le Gouvernement wallon avait pris la décision d'adopter en 1<sup>re</sup> lecture un nouveau cadre organique par lequel il crée, au sein du nouveau Secrétariat général, 2 Directions générales où vont se regrouper différents services : l'une en charge du support (SPW Support) et l'autre en charge du digital (SPW Digital). Les entités chargées

de manière transversale de la stratégie restent placées sous l'autorité de la Secrétaire générale. Le 3 juin 2021, le Gouvernement wallon a adopté en seconde et dernière lecture le cadre organique du futur Secrétariat général. Le 2 septembre 2021, le Gouvernement a adopté les derniers textes juridiques nécessaires à la mise en place du nouveau Secrétariat général. Le cadre du nouveau Secrétariat général est entré en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2021, actant la création officielle du nouveau Secrétariat général (ainsi que la création du SPW Finances, cf. *infra*).

**Le Service public de Wallonie Secrétariat général joue un rôle central et déterminant dans la définition, la coordination, la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie du Service public de Wallonie.** Il est au service de l'organisation SPW dans son ensemble. Partenaire du Gouvernement wallon et des organismes d'intérêt public, il s'assure du déploiement des politiques transversales au niveau wallon. La Secrétaire générale dirige et coordonne le SPW. Elle en assure l'unité de gestion. Elle dispose d'une autorité sur l'ensemble des membres du SPW. Elle a autorité sur les services généraux du SPW Secrétariat générale et en assure la coordination. La Secrétaire générale dispose d'un pouvoir d'injonction positive pour les compétences qui relèvent des autres entités du SPW. Elle préside le Comité stratégique et s'assure de la mise en œuvre harmonisée et coordonnée des décisions dudit Comité au sein des différentes entités du SPW. Enfin, la Secrétaire générale joue le rôle d'interface entre le Gouvernement wallon et l'ensemble des services de l'administration.

Ce nouveau Secrétariat général est résolument orienté solutions en vue de bâtir des relations constructives avec les bénéficiaires et d'offrir des parcours usagers simplifiés. Il promeut une véritable **culture du**

service où les usagers sont au centre de nos pré-occupations (co-construction, collecte des besoins, accompagnement, écoute, transparence, dialogue permanent, évaluations régulières, benchmarks,...).

Le nouveau Secrétariat général comprend :

- Un **pôle Stratégie** regroupant la stratégie transversale, le développement durable, l'audit, la coordination des programmes cofinancés par le FEDER, le Centre de crise, l'optimisation et la relation usagers et la direction fonctionnelle et d'appui du Secrétariat général;
- Les entités placées, par leur nature, directement sous l'autorité de la Secrétaire générale : la Cellule de l'autorité de certification, le Service interne commun pour la prévention et la protection au travail et le Haut Conseil stratégique.

Il compte également deux Directions fonctionnelles :

### 1.1

Le **SPW Support**, dirigé par un Directeur général, placé sous l'autorité hiérarchique de la Secrétaire générale, comprend 6 départements :

---

Support de la Fonction publique régionale

---

Gestion du personnel

---

Gestion mobilière

---

Gestion immobilière

---

Communication

---

Juridique et Traduction

### 1.2

Le **SPW Digital** dirigé par un Directeur général, placé sous l'autorité hiérarchique de la Secrétaire générale, comprend 8 pôles/départements :

---

Pôle Standards, méthodologie & études

---

Département Données transversales

---

Département Service & Delivery management

---

Pôle Développement des usages innovants

---

Pôle Gestion de la relation métiers

---

Département Exploitation

---

Pôle Sécurité

---

Pôle Appui au pilotage

2

## SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT



St-Marc, paysage agricole route de Perwez, Bouge.  
Crédit photo © SPW

**Gestionnaire du patrimoine naturel et rural de la Wallonie**, le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement en assure sa sauvegarde dans une perspective de développement durable, afin de garantir aux générations futures un environnement de qualité et l'accès aux ressources.

Concrètement, il **encadre et contrôle la gestion des ressources naturelles** : air, terre, eau, sous-sol, faune et flore dont il protège la biodiversité. Il coordonne une gestion durable de la forêt wallonne, de la conservation de la nature, de la chasse et de la pêche. Il protège les eaux souterraines et applique les directives européennes relatives à l'eau potable.

Le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement gère les cours d'eau non navigables et assure un rôle essentiel dans la gestion des risques d'inondation et la résolution de questions importantes liées au changement climatique. Il consolide et encadre la ruralité et l'activité agricole. Il participe à l'élaboration de la politique agricole et environnementale européenne et internationale. Il veille à garantir la qualité de l'alimentation en certifiant et contrôlant la qualité des produits animaux, du matériel végétal de reproduction et des produits réglementés. Il met en œuvre le Code wallon du Bien-être animal.

Il assure un rôle primordial de prévention, surveillance et protection de l'environnement. Il élabore les dispositions en matière de gestion et de transit des déchets, ainsi que celles relatives à la protection et à l'assainissement des sols et sous-sols.

Le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement compte, outre sa direction fonctionnelle et d'appui, 9 départements :

---

Département des Politiques européennes et des Accords internationaux

---

Département de l'Étude du milieu naturel et agricole

---

Département du Développement, de la Ruralité et des Cours d'eau et du Bien-Être animal

---

Département de la Nature et des Forêts

---

Département du Sol et des Déchets

---

Département des Permis et Autorisations

---

Département de l'Environnement et de l'Eau

---

Département de la Police et des Contrôles

---

Organisme payeur

---

3

## SPW MOBILITÉ ET INFRASTRUCTURES



Semaine de la mobilité 2017, au travail en vélo, Namur.  
Crédit photo © SPW

Le SPW Mobilité et Infrastructures constitue un acteur central du système de transport wallon. Son action porte tant sur la **mobilité des personnes que des marchandises dans une perspective de fluidité, d'accessibilité, de sécurité, de santé mais également de transfert modal.**

Il développe des stratégies cohérentes et des projets innovants en matière de mobilité à même de rencontrer les besoins sociaux et économiques de la Région conciliés avec les enjeux climatiques et environnementaux. Il régule et réglemente de nombreuses facettes du transport de personnes et de marchandises, allant de la qualité des véhicules, de la formation aux règles de circulation.

La gestion des infrastructures régionales routières, des voies navigables et de télécommunications mais également d'ouvrages d'art et de barrages réservoirs constitue un volet important de son cœur de métier. Développer et réhabiliter ces réseaux et ouvrages, en assurant une maintenance préventive et curative optimale constituent des activités clés.

L'exploitation de ces mêmes réseaux trouve des déclinaisons tant au niveau centralisé qu'en lien direct avec le terrain et les ouvrages. En outre, il assure différentes missions en lien avec le transport et la mobilité scolaire.

La gestion des ressources en eau, des niveaux et débits sur les cours d'eau dont il a la charge, mais également sur bon nombre des **grands barrages réservoirs wallons**, dans une approche intégrée, constitue tout autant d'activités majeures.

Le SPW Mobilité et Infrastructures assure une gestion domaniale intégrée depuis l'octroi d'autorisations, le contrôle de différentes réglementations, jusqu'à la mise en œuvre de régimes de sanctions administratives.

Il mobilise de multiples expertises en lien notamment avec les domaines du génie civil, de l'électromécanique, des bâtiments, des systèmes de transport intelligents, de la mobilité ou encore de la sécurité routière, au profit d'acteurs internes et externes, dans une perspective de qualité des projets et des infrastructures. En particulier, il assure l'assistance technique utile au développement des réseaux confiés à la SOFICO.

L'octroi de subsides à de nombreuses parties prenantes, elles-mêmes acteurs complémentaires du système de transport wallon, se trouve également au centre de ses domaines d'activités. En particulier à l'attention des pouvoirs locaux dans le cadre de projets de voiries, bâtiments et infrastructures sportives.

Enfin, il couvre également le secteur aéroportuaire par l'exercice de différentes missions réglementaires et opérationnelles.

LE SPW Mobilité et Infrastructures compte 18 directions et départements:

---

Direction Outils et Méthodes

---

Direction Asset Management

---

Cellule Autorité organisatrice de transport

---

Département de la Stratégie de la mobilité et de l'intermodalité

---

Département de la Réglementation et de la Régulation des Transports

---

Département de l'Exploitation des infrastructures

---

Département des Infrastructures locales

---

Département des Voies hydrauliques de Tournai et de Mons

---

Département des Routes du Hainaut et du Brabant wallon

---

Département des Voies hydrauliques de Charleroi et de Namur

---

Département des Routes de Namur et du Luxembourg

---

Département des Voies hydrauliques de Liège et des Barrages-réservoirs

---

Département des Routes de Liège

---

Département Expertises Structures et Géotechnique

---

Département Expertises Hydraulique et Environnement

---

Département du Support au métier

---

Cellule de la Transformation digitale

---

Cellule Communication

---

4

## SPW TERRITOIRE, LOGEMENT, PATRIMOINE ET ÉNERGIE



Quartier de Seraing, Liège.  
Crédit photo © SPW

Au cœur des multiples tâches qui incombent au SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Énergie, il y a la recherche d'une plus grande cohérence des diverses actions ayant un impact sur le territoire. Il y a aussi la mise en œuvre de politiques sectorielles, tant dans leurs spécificités que dans un objectif de cohérence globale.

**Dans le secteur de l'urbanisme et de l'aménagement,** le SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Énergie met en œuvre les plans de secteur, la gestion du paysage ou encore le réaménagement de sites, la rénovation et la revitalisation urbaines ou la valorisation des terrils.

Il coordonne ou contrôle notamment les plans communaux d'aménagement, les règlements communaux d'urbanisme et les commissions consultatives d'aménagement du territoire et de la mobilité. Il exerce la tutelle de légalité sur les permis d'urbanisme et de lotir, ainsi que sur les certificats de patrimoine et d'urbanisme délivrés par les communes.

**Dans le secteur du logement,** il veille à la qualité de l'habitat, notamment par l'octroi d'aides aux particuliers et de subventions aux communes.

Il est également chargé de la **protection et de la conservation du patrimoine immobilier** de Wallonie, ainsi que de la gestion des fouilles archéologiques.

**Dans le secteur de l'énergie,** il sensibilise aux comportements durables et les encourage. Il met en œuvre une libéralisation équilibrée des marchés de l'électricité et du gaz. Enfin, il promeut le recours aux énergies provenant de sources renouvelables.

LE SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie compte, outre sa direction fonctionnelle et d'appui, 4 départements:

---

Département de l'Aménagement du territoire et de l'Urbanisme

---

Département du Logement

---

Département de l'Énergie et du Bâtiment durable

---

Agence wallonne du Patrimoine

---

## SPW INTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE



Présence au Salon des mandataires à Marche-en-Famenne, février 2018.  
Crédit photo © SPW

Le SPW Intérieur et Action sociale, aux côtés du Gouvernement wallon, des pouvoirs locaux et d'un vaste réseau associatif, travaille au quotidien à **garantir les libertés publiques et à renforcer les droits démocratiques de l'ensemble des citoyennes et citoyens**, quelles que soient leur origine, leur religion et leur orientation sexuelle.

Il garantit la **démocratie locale**, principalement par l'élaboration des normes, l'organisation des élections, l'exercice de la tutelle, le financement et le contrôle des opérateurs publics et privés.

Il promeut également la gouvernance par le conseil et l'expertise en soutien aux **politiques publiques locales** et renforce la cohésion sociale par l'intégration, la prévention et l'action sociales.

Outre sa direction fonctionnelle et d'appui, le SPW Intérieur et Action sociale est composé comme suit :

---

Département des Finances locales

---

Département des Politiques publiques locales

---

Département de l'Action sociale

---

Services extérieurs

---

Direction du Contrôle des mandats

## SPW ÉCONOMIE, EMPLOI ET RECHERCHE



Chocolaterie Belvas Ghislenghien, Ghislenghien.  
Crédit photo © SPW

Le SPW Economie, Emploi et Recherche met en œuvre la politique du Gouvernement wallon dans les domaines de l'économie, de l'emploi et de la recherche. Il représente la Wallonie au sein des différents niveaux de pouvoir et assure le relais des programmes européens.

Face aux mutations importantes de notre économie (mondialisation, digitalisation, défis climatiques), le SPW Economie, Emploi et Recherche se définit comme le **levier indispensable à la croissance des entreprises, à la sauvegarde et au développement de l'emploi de qualité et au soutien à l'innovation.**

Dans ces trois compétences, les missions du SPW Economie, Emploi et Recherche consistent à générer un effet incitatif par le soutien financier aux projets, à réguler le développement économique et à s'assurer du respect des législations en matière économique et sociale. Il assure un conseil stratégique à la politique économique et sociale wallonne, ainsi qu'une coordination et un appui opérationnel dans les politiques décidées par le Gouvernement (par exemple, les pôles de compétitivité). Dans ses domaines d'activités, il assure le suivi, le pilotage et le contrôle des aides cofinancées par des fonds européens.

**Dans le secteur de l'économie**, le SPW Economie, Emploi et Recherche a pour mission de soutenir la croissance des entreprises et l'entrepreneuriat par l'octroi de primes à l'investissement et de chèques-entreprises, et de soutenir le développement de zones d'activités économiques. Il appuie les initiatives d'économie sociale et assure la régulation des implantations commerciales et de l'accès à la profession. Il assure l'octroi des licences (export, import, transit) d'armes et de biens à double usage.

**Dans le secteur de l'emploi**, le SPW Economie, Emploi et Recherche vise, au travers des dispositifs d'aide et d'insertion qu'il gère, à soutenir les activités créatrices d'emploi, promouvoir l'insertion socioprofessionnelle, encourager la formation professionnelle et accompagner la transition numérique des écoles sur le plan pédagogique et technique. Il délivre les permis de travail et les cartes professionnelles aux ressortissants non européens.

Dans le secteur de la recherche et de l'innovation, le SPW Economie, Emploi et Recherche soutient, valorise et évalue les projets de recherche appliquée des entreprises, universités, hautes écoles et centres de recherche, au travers d'aides directes ou d'appels à projets. Il assure la diffusion et soutient la sensibilisation aux sciences et techniques auprès des jeunes et du grand public.

Outre sa direction fonctionnelle et d'appui, le SPW Economie, Emploi et Recherche est composé comme suit :

---

Direction des Licences d'armes

---

Département de l'Emploi et de la Formation professionnelle

---

Département de l'Investissement

---

Département du Développement économique

---

Département de la Compétitivité et de l'Innovation

---

Département de la Recherche et du Développement technologique

---

Département de la Gestion financière

---

Département de l'Inspection économique et sociale

---

7

## SPW FINANCES



Service de contrôle des taxes d'immatriculation du SPW.  
Crédit photo © SPW

La poursuite de la réforme de l'Etat s'est traduite par la reprise du précompte immobilier au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Du point de vue des ressources humaines, 79 nouveaux collaborateurs issus du transfert de l'administration fédérale ont rejoint le SPW Finances en 2021.

Le SPW Finances a vu le jour le 1<sup>er</sup> octobre 2021 par la fusion du SPW Fiscalité et des départements de l'ex-DG Budget Logistique et Technologies de l'information : Budget et Trésorerie, Comptabilité et Comités d'acquisition. L'objectif de cette nouvelle organisation est, d'une part, de rassembler, au sein d'une même structure, des thématiques similaires et, d'autre part, de développer et d'accentuer des synergies entre services dont les métiers ne sont pas très éloignés. L'ambition est la création d'un véritable centre d'expertise en finances publiques régionales.

Le SPW Finances a pour mission de :

- Établir, percevoir, recouvrer et contrôler les **taxes** relevant de la compétence de la Wallonie ;
- Assurer la **gestion budgétaire et comptable** de la Wallonie, en ce compris la **gestion de la dette** ;
- Offrir un service global aux autorités publiques wallonnes pour la réalisation de leurs **opérations immobilières**.

Outre sa direction fonctionnelle et d'appui, le SPW Finances est composé comme suit :

---

Département du Budget et de la Trésorerie

---

Cellule d'appui au Monitoring

---

Département de la Comptabilité

---

Direction du Contentieux de la trésorerie

---

Département du Support opérationnel

---

Service extérieur d'Eupen

---

Département des Comités d'acquisition

---

Département de l'Établissement et du Contrôle

---

Département du Contentieux et du Support juridique

---

Département des Droits patrimoniaux

---

Département de la Perception et du Recouvrement

---

Cellule Gestion de la dette

---

Cellule WBFIn

---



# PARTIES PRENANTES DU SPW

L'analyse des enjeux et thématiques prioritaires en matière de responsabilité sociétale se fonde sur une démarche d'inclusion et de consultation de nos parties prenantes internes et externes.

## CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

Les **parties prenantes internes** se composent des agents du SPW, du personnel d'encadrement et des Directeurs généraux du SPW.


Diverses catégories de **parties prenantes externes** constituent l'écosystème du SPW comme les partenaires (associations, entreprises, fournisseurs, investisseurs, monde académique, pouvoirs locaux, Unités d'administration publique), les autorités et régulateurs agissant au niveau de la Wallonie, du Gouvernement, de la Belgique ou de l'Europe, et enfin les influenceurs, à savoir les médias, la presse et les agences de notation.

Les parties prenantes internes et externes du SPW sont un pilier fondamental à son fonctionnement quotidien et à son amélioration continue à long-terme.

### PARTIES PRENANTES INTERNES SPW

**Collaborateurs** 

- Agents
- Mandataires
- Représentants


**Pairs: Partenaires institutionnels, UAP et pouvoirs locaux** 

- Wallonie
- Belgique
- Europe


### PARTIES PRENANTES EXTERNES SPW

**Partenaires** 

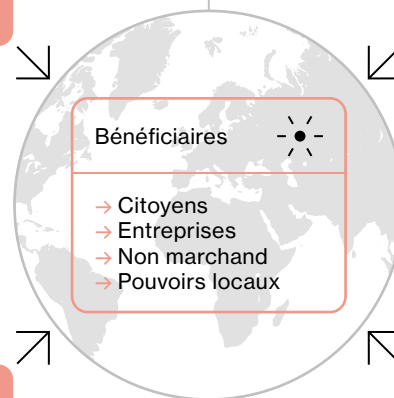
- Associations
- Entreprises
- Fournisseurs
- Investisseurs
- Monde académique
- Non marchand
- Pouvoirs locaux
- UAP

**Influenceurs** 

- Presse & médias
- Agence de notation

**Autorités** 

- Wallonie
- Belgique
- Europe



## CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

À la suite du premier programme de consultation des parties prenantes 2019, le SPW a renforcé l'inclusion de ses parties prenantes internes et externes par une deuxième consultation en 2022.

Alors que le SPW interagit régulièrement avec divers types de parties prenantes tout au long de l'année, un programme de consultation ad hoc a été organisé pour le présent rapport.

Les parties prenantes ont eu l'opportunité de se prononcer sur les principaux progrès et reculs décelés sur les six engagements de responsabilité sociétale pris par le SPW en 2019. Elles ont pu proposer des pistes d'amélioration et recommandations. Elles ont également considéré la pertinence actuelle des engagements pris en 2019 et dégagé de nouvelles thématiques émergentes à prendre désormais en compte par le SPW dans sa stratégie de responsabilité sociétale, en conformité avec l'exercice de matérialité des standards GRI 2021.

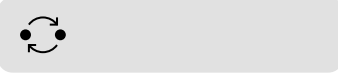
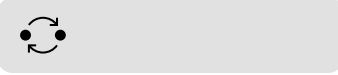
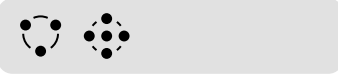
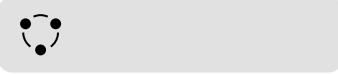
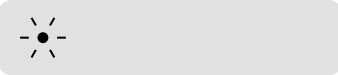
A noter que les consultations n'ont pas porté sur la politique wallonne, autrement dit sur les choix résultant des orientations politiques du gouvernement. Elles ont porté sur la mise en œuvre de ces politiques par le SPW ainsi que sur la gestion interne du SPW.

Le programme de consultation 2022 s'est déroulé entre septembre et décembre 2022 pour y inclure les parties prenantes prioritaires de l'écosystème du SPW, identifiées et validées en interne selon les critères de dépendance, d'influence, de vulnérabilité et de capacité à dialoguer, en conformité avec les standards AA1000SES.

Le programme de consultation des parties prenantes s'est fondé sur l'expérience acquise lors du premier exercice en 2019 ainsi que sur les objectifs fixés en 2019 pour le programme de consultation. Les méthodes choisies pour engager avec les parties prenantes se veulent au plus près des besoins et particularités de chaque groupe. Le programme de consultation s'est composé de la sorte :



Rencontre du Management, Sucrerie de Wavre, 25 novembre 2022.  
Crédit photo © SPW

| OBJECTIFS   | CIBLE  | METHODE DE CONSULTATION  | PERIODE   | NOMBRE DE PARTICIPANTS  |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>APPRECIER</b> les progrès et reculs concernant les thèmes de la résilience, de la sobriété et de la place de l'usager</li> <li>● <b>SENSIBILISER, ENGAGER ET FEDERER</b> autour de la démarche de responsabilité sociétale de l'organisation (RSO)</li> </ul>                                     | <p>→ Middle management</p>   | <p>Rencontre:<br/>4h (tables rondes et conférence)<br/>Questionnaire en ligne</p>  | <p>Rencontre:<br/>25/11/22<br/>Questionnaire:<br/>25/11/2022<br/>→ 15/12/2022</p> | <p>Rencontre:<br/><b>213</b><br/>participants</p>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>CONSULTER</b> les parties prenantes internes</li> <li>● <b>APPRECIER</b> les progrès et reculs vis-à-vis des 6 engagements pris en 2019 par le SPW</li> <li>● <b>ÉVALUER</b> les enjeux RSO prioritaires</li> </ul>   | <p>→ Agents</p>    | <p>Questionnaire en ligne</p>  | <p>Ouvert:<br/>28/10/2022<br/>→ 15/12/2022</p>                                    | <p><b>390</b><br/>participants<br/>(agents et middle management confondus)</p>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ENGAGER</b> les parties prenantes externes à la démarche RSO du SPW</li> <li>● <b>APPRECIER</b> les perceptions de progrès et reculs vis-à-vis des 6 engagements pris en 2019 par le SPW</li> <li>● <b>IDENTIFIER</b> les enjeux prioritaires par groupe de parties prenantes externes</li> </ul> | <p>→ Fournisseurs<br/>→ UAP &amp; Pouvoirs locaux<br/>→ Acteurs associatifs<br/>→ Opérateurs économiques</p>   | <p>Atelier par groupe de parties prenantes</p>   | <p>05/10/2022<br/>19/10/2022</p>  | <p><b>38</b><br/>participants,<br/>représentant les organismes détaillés ci-après</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ENGAGER</b> les parties prenantes externes à la démarche RSO du SPW</li> <li>● <b>IDENTIFIER</b> les enjeux prioritaires par groupe de parties prenantes externes</li> </ul>  | <p>→ Partenaires financiers<br/>→ Acteurs académiques<br/>→ Acteurs de la recherche<br/>→ Acteurs de la gestion de crise<br/>→ Syndicats<br/>→ Médiateur de la Wallonie<br/>→ Délégation générale Wallonie Bruxelles auprès de l'UE<br/>→ Cabinets ministériels</p>  | <p>Entretiens bilatéraux entre un expert indépendant en RSO et chaque groupe de parties prenantes</p>  | <p>28/09/2022<br/>→ 25/11/2022</p>  | <p><b>20</b><br/>participants</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ENGAGER ET SENSIBILISER</b> les parties prenantes externes à la démarche RSO du SPW</li> <li>● <b>IDENTIFIER</b> les enjeux prioritaires par groupe de parties prenantes externes</li> </ul>  | <p>→ Citoyens</p>    | <p>Questionnaire papier distribué:<br/>Au sein des 10 Espaces Wallonie (Eupen, Charleroi, Arlon, La Louvière, Liège, Mons, Namur, Nivelles, Tournai, Verviers)<br/>Via 2 Directions extérieures<br/>SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement – Organisme payeur (Directions extérieures de Huy et de Thuin)</p> | <p>10/11/2022<br/>→ 15/12/2022</p>  | <p><b>66</b><br/>participants</p>   |

Au terme de ce programme de consultation, le SPW a pu compter sur la participation active de plus de 726 parties prenantes pour déterminer les enjeux de responsabilité sociétale les plus pertinents sur lesquels rendre compte et pour élaborer sa trajectoire d'amélioration continue sur base des recommandations récoltées.

Le SPW a eu le plaisir d'accueillir lors de quatre ateliers dédiés, animés par le consultant Forethix, cabinet indépendant expert en responsabilité sociétale et investissements responsables :

- **Les fournisseurs :**  
5 participants représentant CAFE LIEGEOIS, GLOBALNET, IGEPA, RICOH
- **Les acteurs associatifs :**  
12 participants représentant AGRICALL, CENTRE D'ETUDES EN HABITAT DURABLE, ECOCONSO, FEDERATION INITIATIVES, FINANCITE, FONDATION DES GENERATIONS FUTURES (FGF), IEW-CANOPEA, PROTECT'EAU, RESEAU WALLON DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (RWLP), UNION WALLONNE DES AGENCES IMMOBILIERES SOCIALES
- **Les Unités d'administration publique et pouvoirs locaux :**  
14 participants représentant AVIQ, CRAC, CRA-W, CWaPE, Le FOREM, IFAPME, SOWAER, SPAQUE, SPGE, SWDE, TEC/OTW, Wallonie Développement.

Y assistaient au titre d'observateurs : SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement, SPW Stratégie (direction Optimisation et Orientation Usagers).

- **Les opérateurs économiques :**  
9 participants représentant AGORIA WALLONIE, AWEX, SOWALFIN, TRAXIO, UCM, UNION FRANCOPHONE DES HUISSIERS DE JUSTICE, UWE, Wallonie-Bruxelles International (WBI).

Les **acteurs clés** du fonctionnement du SPW ont également été invités à se prononcer au travers d'entretiens bilatéraux avec le consultant Forethix :

- **Les cabinets ministériels :**  
Ministre Céline Tellier, Ministre Christophe Collignon, Ministre Valérie De Bue
- **Les syndicats :**  
CSC, SLFP<sup>1</sup>
- **Les partenaires financiers :**  
ETHIAS, BELFIUS
- **Délégation générale Wallonie-Bruxelles auprès de l'UE**
- **Les acteurs académiques :**  
ARES, CReF
- **Médiateur de la Wallonie**
- **Des acteurs de gestion de la crise :**  
CENTRE DE CRISE NATIONAL, SCIENSANO

Le programme de consultation 2022 a été élargi par rapport à celui de 2019 pour y intégrer la voix des **citoyens** via un sondage papier simplifié distribué par le biais de 10 Espaces Wallonie et 2 directions extérieures SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement.

Ce programme d'engagement a également concerné les parties prenantes internes du SPW, à savoir les **agents du SPW**, sondés à travers un questionnaire en ligne ouvert du 28 octobre 2022 au 15 décembre 2022. Au travers de ce questionnaire en ligne, il s'agissait d'apprécier les progrès et reculs vis-à-vis des 6 engagements pris en 2019 par le SPW et d'évaluer les enjeux RSO prioritaires.

Une rencontre avec le middle management du SPW, regroupant plus de 213 participants, a été organisée le 25 novembre 2022, animée par Hughes Dorzée et alimentée par une conférence inspirante de François Gemenne : « *Quelle prise de responsabilité de l'administration wallonne vis-à-vis des enjeux de société ?* ».

Trois tables rondes ont été organisées autour des grands engagements du SPW (« *Le SPW et la résilience ou l'art de rebondir* », « *La sobriété en question(s) au sein de l'organisation* », « *La place de l'utilisateur, du front office au back office* ») regroupant les témoins privilégiés parmi le management du SPW. Un débat a été mené autour des grands enjeux liés à ces trois thématiques, autour des freins et besoins. Des propositions d'amélioration ont été recueillies à ces sujets.

Enfin, le Comité stratégique regroupant l'ensemble des Directeurs généraux s'est réuni à trois reprises pour valider tout d'abord le lancement du processus, ensuite les modalités de consultation des parties prenantes et enfin les engagements contenus dans ce rapport : 17 mars 2022, 26 juin 2022 et 6 avril 2023.

<sup>1</sup> La CGSP a aussi sollicitée mais n'a pas accordé d'interview.

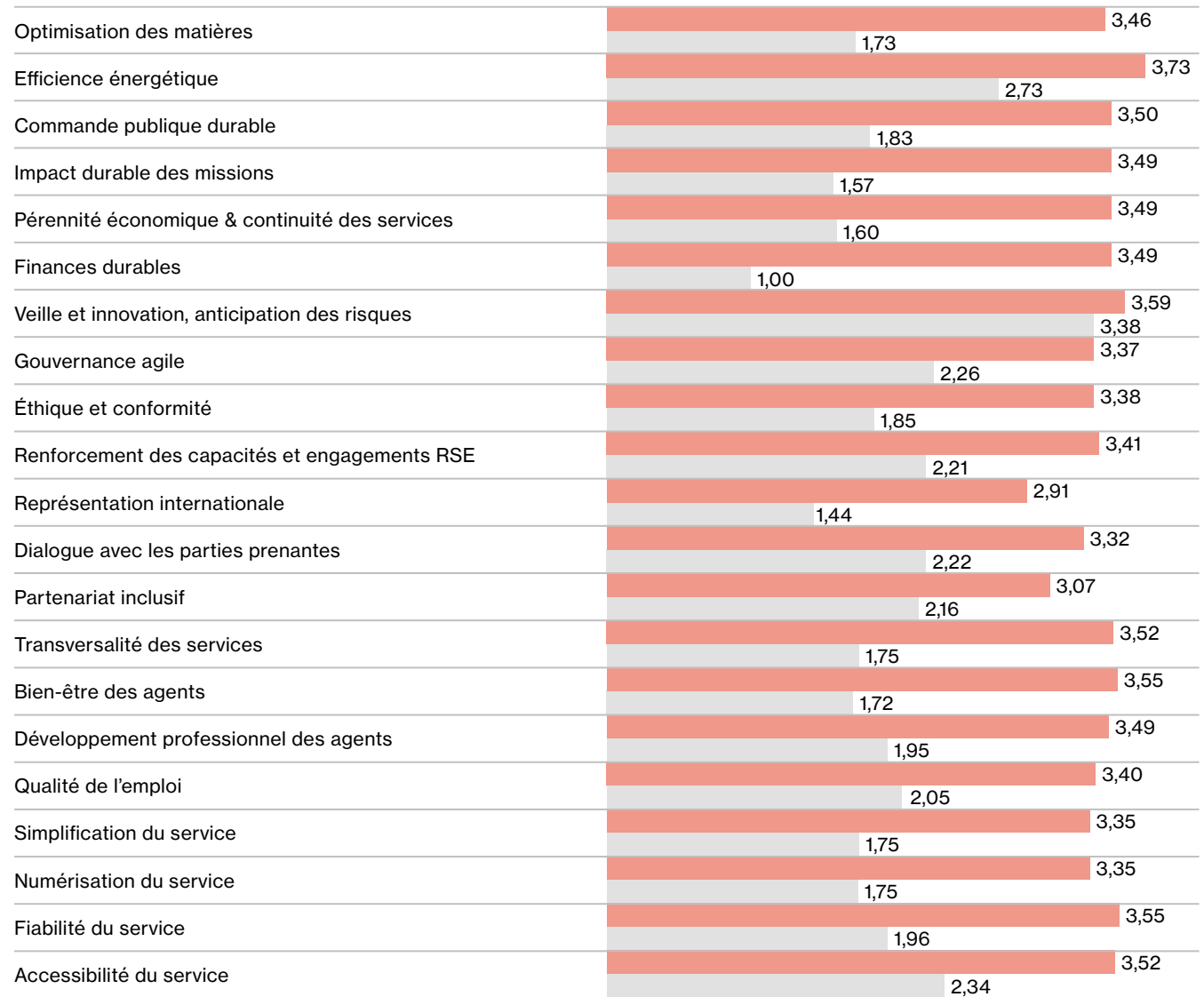
## ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

La consultation des parties prenantes a porté essentiellement sur :

1. L'analyse des progrès et reculs sur les six engagements du SPW pris en 2019,
2. La pertinence actuelle des thématiques de responsabilité sociétale dont le SPW a rendu compte dans son rapport 2019 et
3. Les nouvelles thématiques émergentes à prendre en compte dans le présent rapport.

A l'issue des consultations, les résultats suivants ont été mis en lumière par les parties prenantes internes et externes, de manière consolidée :

 **PARTIES PRENANTES INTERNES**  
 **PARTIES PRENANTES EXTERNES**



| ENJEUX RETENUS EN 2019   |  | ATTENTES ACTUELLES DES PARTIES PRENANTES INTERNES   | ATTENTES ACTUELLES DES PARTIES PRENANTES EXTERNES   |
|--|--|---|---|
| <b>ENGAGEMENT 1</b><br><b>UNE ORGANISATION</b><br><b>À L'ÉCOUTE</b><br><b>DES USAGERS</b>    | <b>ENJEU 1.1</b><br>Accessibilité du service               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accessibilité et numérisation inclusive (non-discrimination de l'âge, origine, genre, ...)</li> <li>● Exemplarité du service public</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Contact humain et proximité</li> <li>● Accessibilité pour tous</li> <li>● Délais de réponse, transparence et réactivité</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 1.2</b><br>Fiabilité du service                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ecoute, proximité, accompagnement et réconciliation avec les citoyens</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ecoute des besoins du terrain</li> <li>● Neutralité, fiabilité et efficacité (orientation solutions)</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 1.3</b><br>Numérisation du service                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Importance de garder le contact humain pour éviter la fracture numérique auprès des publics vulnérables</li> <li>● Accessibilité et numérisation inclusive (non-discrimination de l'âge, origine, genre, ...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Numérisation, fracture numérique et accompagnement à la transition</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 1.4</b><br>Simplification du service              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion des plaintes et des demandes</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Simplification des procédures administratives</li> </ul>   |
| <b>ENGAGEMENT 2</b><br><b>UNE ORGANISATION</b><br><b>ATTRACTIVE</b><br><b>ET VALORISANTE</b> | <b>ENJEU 2.1</b><br>Qualité de l'emploi                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revalorisation de la fonction publique</li> <li>● Attractivité des talents et agilité des recrutements</li> <li>● Valorisation des compétences et développement de carrière</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Création d'emplois et attraction des talents</li> <li>● Revalorisation du statut de fonctionnaire</li> <li>● Inclusion, diversité et non-discrimination (âge, genre, handicap...)</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 2.2</b><br>Développement professionnel des agents | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formations</li> <li>● Valorisation des compétences et développement de carrière</li> <li>● Nouveau mode d'organisation du travail</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mobilité interne et perspectives d'évolution pour tous</li> <li>● Expertise et formations</li> <li>● Type d'organisation du travail et de management moderne (flexibilité, agilité)</li> </ul> |
|  | <b>ENJEU 2.3</b><br>Bien-être des agents                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sens au travail, motivation</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sens au travail, charge de travail et santé mentale</li> </ul>   |
| <b>ENGAGEMENT 3</b><br><b>UNE ORGANISATION</b><br><b>COLLABORATIVE</b>                       | <b>ENJEU 3.1</b><br>Transversalité des services            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transparence et communication entre les services pour une meilleure transversalité</li> <li>● Intelligence collective et collaboration</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordination entre les services</li> <li>● Centralisation des services</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 3.2</b><br>Partenariat inclusif                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Partenariats régionaux</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Collaboration, partenariats avec les usagers et participation en amont aux décisions pour des décisions en phase avec les besoins du terrain</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 3.3</b><br>Dialogue avec les parties prenantes    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Intégration des opinions des parties prenantes dans la prise de décision</li> </ul>  |   |
|  | <b>ENJEU 3.4</b><br>Représentation internationale          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Maîtrise des langues pour assurer une meilleure représentativité</li> </ul>  |   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>ENGAGEMENT 4</b><br><b>UNE ORGANISATION PROMOTRICE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD)</b> | <b>ENJEU 4.1</b><br>Renforcement des capacités et engagements RSE  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité et moteur de la transition</li> <li>● Concrétisation des ODD pour les usagers et agents</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Education et formation au développement durable des citoyens et accompagnement à la transition pour tous les usagers (entreprises, citoyens...)</li> <li>● Culture d'intégration du développement durable dans les prises de décision</li> <li>● Concrétisation des Objectifs de développement durable et risque de greenwashing</li> </ul> |
| <b>ENGAGEMENT 5</b><br><b>UNE ORGANISATION RÉSILIENTE</b>  | <b>ENJEU 5.1</b><br>Éthique et conformité                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité</li> <li>● Ethique et intégrité</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conflicts d'intérêts, indépendance, intégrité, éthique, lanceurs d'alerte</li> <li>● Transparence des décisions</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 5.2</b><br>Gouvernance agile                              |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agilité face aux crises (ex. : volatilité des prix fournisseurs)</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 5.3</b><br>Veille et innovation, anticipation des risques | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Anticipation et prospective des risques liés au changement climatique</li> <li>● Culture du risque</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovation et exemplarité</li> <li>● Anticipation, prospective des risques</li> <li>● Intégration d'une culture du risque dans le processus de décision</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 5.4</b><br>Finances durables                              |   |  |
|  | <b>ENJEU 5.5</b><br>Pérennité économique & continuité des services | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion responsable des finances</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Equilibre budgétaire</li> <li>● Plan de continuité des services en cas de réduction de personnel ou de budget</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 5.6</b><br>Impact durable des missions                    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Impact sociétal des missions : lutte contre la pauvreté, soins de santé, biodiversité, soutien lors des crises (ex : énergétique), mobilité douce</li> </ul>  |
| <b>ENGAGEMENT 6</b><br><b>UNE ORGANISATION RESPONSABLE DE SES CONSOMMATIONS</b>                        | <b>ENJEU 6.1</b><br>Commande publique durable                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Harmonisation de la stratégie d'achats durables</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formalisation des critères d'achat responsable</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 6.2</b><br>Efficience énergétique                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Efficience et indépendance énergétiques</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Efficience et indépendance énergétiques</li> <li>● Décarbonation des actifs et des projets</li> <li>● Mobilité douce des agents</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 6.3</b><br>Optimisation des matières                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité de la gestion des consommations (lutte contre le gaspillage...)</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dématérialisation</li> <li>● Economie circulaire</li> <li>● Exemplarité dans la gestion des ressources</li> </ul>   |

## CHARTES, AFFILIATIONS DU SPW ET DISTINCTIONS

### CHARTES, PRINCIPES OU AUTRES INITIATIVES ÉCONOMIQUES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES AUXQUELS LE SPW SE CONFORME

- Protocole de collaboration entre le Gouvernement et le SPW
- Charte de bonne conduite administrative
- Charte de la diversité et de l'égalité wallonne
- Charte des usagers et des administrateurs de ressources informatiques du SPW
- Charte associative (Protocole d'Accord entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française relatif aux engagements à l'égard des acteurs associatifs).

### AWARDS ET PRIX OBTENUS

|                  |  |
|------------------|--|
| 13 avril 2023    | <b>Prix Baillet Latour 2022 pour l'environnement</b> : dans le cadre de la remise du Prix BAILLET-LATOIR de l'Environnement, la Fondation wallonne pour la Conservation des Habitats a décerné un « Diplôme d'honneur » pour le travail réalisé au bénéfice de la biodiversité à Marc Thirion, en tant que fonctionnaire. Ce diplôme d'honneur récompense la qualité du travail participatif et soucieux de la restauration du maillage écologique mené au sein de la Direction de l'aménagement foncier rural du SPW Agriculture, Environnement et Ressources naturelles. |
| 22 avril 2022    | <b>WB COM's Awards</b> : Le SPW et le GW ont reçu le prix de la communication citoyenne pour la campagne participative « Get up Wallonia ».  |
| 19 novembre 2021 | <b>Prix wallon du marché public le plus responsable</b> pour les années 2020 et 2021: le SPW Mobilité et Infrastructures a été primé à double titre (achats publics responsables et marché de travaux de génie civil relatif au remplacement du barrage de l'écluse d'Hérinnes).   |
| 28 juin 2021     | Grand prix green infrastructure – <b>Green Solutions Awards</b> organisé par Construction 21 Belgique et le cluster Cap Construction: Plan Lumières 4.0 issu du partenariat public-privé entre la SOFICO et le consortium LuWa.  |
| 26 janvier 2021  | <b>Award for the best first Sustainability Report</b> décerné par l'institut des réviseurs d'entreprise au SPW pour son premier rapport de responsabilité sociétale du SPW.  |
| 9 octobre 2020   | <b>CISCO Innovation Challenge</b> : Le SPW a gagné cet hackathon organisé par la société Cisco dans lequel les participants travaillent à trouver une solution à une problématique. Afin d'offrir un meilleur service à ses usagers et de faciliter la vie des agents de première ligne, le SPW a proposé un module de gestion des prises de rendez-vous des permanences spécialisées au sein des Espaces Wallonie. Cette solution permet davantage de flexibilité et d'inclusivité tant pour les agents du SPW que pour les usagers.                                      |
| 3 décembre 2020  | <b>Agoria e-Gov Awards</b> : le Guichet des Pouvoirs Locaux du SPW Intérieur et Action sociale a été sélectionné comme lauréat de l'e-gov Award de la convivialité.  |
| 2020             | <b>Publica Awards</b> – Inspire the public sector – 2nd place Corporate Responsibility – EBP – Award obtenu pour la création de zones d'immersion temporaires éco-intégrées de Willemeau.  |



## PARTIE II

# Pilotage du SPW & engagements en matière de responsabilité sociétale

# LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

GRI 2-9, GRI 2-11, GRI 2-12, GRI 2-13, GRI 2-14

Le Comité stratégique, présidé par la Secrétaire générale et composé des Directeurs généraux, constitue le principal organe de gouvernance au sein du SPW, lequel se voit confier (directement ou indirectement) par les parties prenantes la responsabilité globale de la gestion de l'organisation, de sa culture, de ses actifs, de ses activités, de sa performance, de ses relations avec d'autres organisations et individus, de son impact environnemental, de son rapportage, etc.

En ce qui concerne la compétence du Comité stratégique spécifiquement en matière de responsabilité sociétale, de plus amples informations sont fournies p. 43, à la section intitulée « La conduite de la responsabilité sociétale au sein du SPW ».

Le Comité stratégique doit mettre en place des mesures garantissant d'une part, l'adéquation entre les besoins et attentes exprimés et d'autre part, le respect des lois et réglementations en vigueur, mais aussi des attentes sociales et culturelles. Les principaux rôles de cet organe de gouvernance, dans une optique de maîtrise interne, sont les suivants :










1. Établir et maintenir une culture éthique, en montrant l'exemple ;
2. Consulter les parties prenantes pour s'assurer que les décisions, actions, comportements et résultats coïncident avec leurs intérêts d'une manière efficace, efficace, durable et éthique ;
3. Assurer un leadership éthique et stratégique pour l'organisation et définir l'orientation stratégique ;
4. Établir des processus, des responsabilités et des structures à caractère global ;
5. Créer des comités au sein de l'organe de gouvernance, si nécessaire ;
6. Fixer des objectifs de performance globale et déterminer les écarts acceptables et le degré de tolérance ;
7. Déléguer des ressources et des pouvoirs au management et à l'audit interne ;
8. Approuver les politiques conçues par les fonctions de gestion des risques, qualité, contrôle et conformité ;
9. Assurer le suivi de la performance ;
10. Examiner les rapports et l'assurance fournis par toutes les fonctions ;
11. Rendre compte des décisions, des actions, des comportements et des résultats aux parties prenantes et aux autorités compétentes.

Quant au dialogue avec les partenaires sociaux, la concertation sociale s'établit dans le cadre de divers organes :

- Le Comité de secteur XVI ;
- Le Comité supérieur de concertation pour l'ensemble du SPW ;
- Le Comité Intermédiaire de Concertation (CIC), commun au SPW et aux Unités d'administration publique ;
- Les Comités de concertation de base (les 10 Comités de concertation de base du SPW).



Implantations du SPW, vue depuis le toit du Secrétariat général du SPW, avenue François Bovesse, Jambes.  
Crédit photo © SPW

| NOM                  | FONCTION  | DATE DE DÉSIGNATION<br>COMME MANDATAIRE<br>(MANDAT VENANT À ÉCHÉANCE<br>LE 31.12.2024) | FORMATION   | AUTRES MANDATS<br>OU POSTES IMPORTANTS  |
|----------------------|---|--|---|---|
| MARIQUE Sylvie       |  Secrétaire générale<br>SPW Secrétariat général                                    | 30 mai 2020  | Licence en droit  | Commissaire au sein du Commissariat Spécial à la Reconstruction (2021-2022)<br>Administratrice EAP                        |
| MOISSE Jacques       |  Directeur général a.i.<br>SPW Support   | 5 février 2022   | Licence en philologie romane                                    | Aucun   |
| WATTECAMPS David     |  Chief Information Officer<br>SPW Digital  | 1 <sup>er</sup> mai 2021   | Master en mathématiques<br>et informatique                      | Aucun   |
| HEINDRICHS Bénédicte |  Directrice générale<br>SPW Agriculture, Ressources<br>naturelles et Environnement | 30 mai 2020  | Licence en sciences<br>politiques et administration<br>publique | Aucun   |
| WILLAME Etienne      |  Directeur général<br>SPW Mobilité et Infrastructures                              | 30 mai 2020  | Master en ingénieur civil                                       | Administrateur Association belge de la route<br>Administrateur Agence wallonne de la sécurité<br>routière                 |
| FOURMEAUX Annick     |  Directrice générale<br>SPW Territoire, Logement,<br>Patrimoine et Énergie         | 30 mai 2020  | Master en ingénieur civil                                       | Aucun   |
| MARNETTE Stéphane    |  Directeur général a.i.<br>SPW Intérieur et Action sociale                       | 1 <sup>er</sup> juin 2021  | Licence en droit  | Administrateur EAP  |
| QUOILIN Isabelle     |  Directrice générale<br>SPW Économie, Emploi et<br>Recherche                     | 30 mai 2020  | Master en ingénieur civil                                       | Administratrice Welbio (Institut wallon virtuel de<br>recherche d'excellence dans les domaines des<br>sciences de la vie) |
| GUISSE Stéphane      |  Directeur général a.i.<br>SPW Finances  | 30 mai 2020  | Master en ingénieur civil                                       | Aucun   |

## ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

### CONCERNANT L'ENSEMBLE DES AGENTS DU SPW

Les agents du SPW sont soit soumis au Code la fonction publique s'ils sont statutaires, soit soumis au régime du secteur privé s'ils sont engagés comme contractuels. En tant que membres du personnel contractuel ou agents statutaires, tous ont des droits et des devoirs et tous se doivent de respecter la Charte de bonne conduite administrative, annexée au Code précité. À défaut, une sanction disciplinaire définie par ce même Code peut être attribuée à l'agent statutaire. Quant au personnel contractuel, il peut faire l'objet d'une procédure de licenciement, conformément à la loi du 3 juillet 1978 relative au contrat de travail.

Les principes de comportement responsable liés à la loyauté, l'intégrité, la conscience, l'indépendance, la dignité et la neutralité sont édictés dans le Code de la fonction publique wallonne, dont chaque agent doit prendre connaissance à son arrivée au SPW.

### POUR LES POSTES À MANDAT

Le Code de la fonction publique wallonne prévoit dans son article 349 § 1<sup>er</sup> que :

*« Le mandat prend fin de façon anticipée dans les cas suivants :*

*[...]*

*10° alinéa 2 En application de l'alinéa 1<sup>er</sup>, 3°, si le Gouvernement estime qu'une activité, occupation ou comportement, visé à l'article 352, 2° et 3°, est incompatible avec le mandat, il donne la possibilité au mandataire, avant de mettre fin à son mandat, de cesser, dans un délai d'un mois, ladite activité, ladite occupation ou ledit comportement. »*

En outre, pour les postes à mandat, il prévoit en son article 352 que :

*« Pendant la durée du mandat, le mandataire ne peut :*

*1° [...]*

*2° exercer toute ou avoir toute activité ou occupation qui serait de nature à nuire à l'accomplissement des devoirs de la fonction ou contraire à la dignité de celle-ci ;*

*3° avoir toute activité, occupation ou comportement qui pourrait ébranler la confiance du public dans son service ou mettre en cause son devoir de neutralité ;*

*[...] »*

## PROCESSUS DE NOMINATION

Le régime des mandats est organisé par le Code de la fonction publique wallonne (titre II).

L'article 341 prévoit les conditions de nomination et les articles 341/1 à 341/8 précisent les règles de sélection et les modalités de désignation de vacances par le Gouvernement wallon et de lettres de mission. Ces lettres de mission comportent les éléments suivants :

1. la description de fonction et le profil de compétence de la fonction à pourvoir ;
2. la définition des missions de gestion qui incombent au mandataire ;
3. les objectifs de gestion stratégique à atteindre, définis notamment sur la base de la déclaration de politique régionale ;
4. les moyens budgétaires et les ressources humaines attribués.

Les articles 342 énoncent les règles de désignation des mandataires.

# RÉMUNÉRATION

## RÉMUNÉRATION DU TOP MANAGEMENT

Le Code de la fonction publique wallonne prévoit à l'art. 355. que :

« Tout mandataire bénéficie de l'échelle de traitements correspondant au grade de l'emploi qu'il occupe, augmentée d'un montant, rattaché à l'indice pivot 138,01 du 1<sup>er</sup> janvier 1990 et indexé conformément aux règles fixées à l'article 247, de :

- 8.510 euros pour les mandataires de rang A1 et A2;
- 6.500 euros pour les mandataires de rang A3.»

Les évaluations prévues des mandataires de rang A1 ou A2 portent sur le niveau de réalisation des missions de gestion et des objectifs, ainsi que sur les prestations concrètes résultant des objectifs stratégiques et opérationnels qui répondent à la lettre de mission et au contrat d'administration ou au contrat.

## RÉMUNÉRATION DE L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

La rémunération des membres du personnel statutaire ou contractuel comprend :

- Le traitement
- Le pécule de vacances
- L'allocation de fin d'année
- Éventuellement l'allocation de foyer ou de résidence (pour les échelles barémiques les plus basses).

Les traitements sont fixés dans des échelles barémiques. A chaque grade correspond au moins une échelle barémique.

Dans son échelle, chaque membre du personnel a le traitement qui correspond à son ancienneté pécuniaire c'est-à-dire à la durée des services admissibles qui peuvent lui être reconnus. Sauf exceptions, toutes les années prestées dans le secteur public (en tant que contractuel et/ou statutaire) sont valorisables ainsi que 6 années prestées dans le secteur privé.

Les membres du personnel statutaire ou contractuel ont également droit à :

- Des chèques-repas (6,60 € par journée prestée)
- Une assurance hospitalisation de base gratuite pour vous et à tarif réduit pour votre conjoint et vos enfants
- La prise en charge totale des frais de déplacements domicile-lieu de travail réalisés en transports en commun, ou en voiture sous certaines conditions très strictes

Autres avantages :

- 27 jours de congé de vacances annuelles (minimum) pour un temps plein
- Horaire variable pour la majorité des fonctions
- Intervention du service social (primes de naissance, Saint-Nicolas des enfants, aide juridique gratuite, possibilité d'activités extra-professionnelles,...)
- Possibilité de télétravail pour certaines fonctions

Dans le cadre strict de l'exercice de certaines fonctions, droit à :

- La mise à disposition d'un PC portable
- Des frais de parcours – de séjours – de déplacements
- Des indemnités pour prestations irrégulières
- L'octroi d'un GSM professionnel
- Une allocation de connaissance des langues nationales
- La mise à disposition gratuite d'un logement (maisons forestières et éclusières et conciergeries)

## RATIO DE RÉMUNÉRATION ANNUELLE DU TOP MANAGEMENT PAR RAPPORT AUX ÉCHELLES BARÉMIQUES INFÉRIEURES

Si l'on compare la rémunération d'un mandataire de niveau A1, 30 années ancienneté, à celle d'un agent de niveau D3, 0 année ancienneté, on arrive à un ratio d'environ 6/1.

## CONFORMITÉ AVEC LES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS

### VEILLE RÉGLEMENTAIRE

De manière générale, le Service commun d'Audit assure une veille réglementaire dans le cadre des différentes missions qui lui ont été confiées pour s'assurer lors des audits de conformité qu'il mène du respect de la réglementation (ex. marchés publics, subventions).

### EXAMEN DU NOMBRE TOTAL DE CAS DE NON-CONFORMITÉ AUX LOIS ET RÉGLEMENTATIONS, D'AMENDES PAYÉES ET DE CAS SIGNIFICATIFS DE NON-CONFORMITÉ

Le SPW dispose d'un service d'audit interne (au sein du Service commun d'Audit) qui, dans le cadre de ses missions d'audit, pourrait être amené à constater une non-conformité à des lois et réglementations. Ces constats feraient alors l'objet de recommandations à l'attention de la hiérarchie. L'ensemble des recommandations d'audit interne et externe est repris dans un tableau de bord de suivi à destination du management et du gouvernement.

## POLITIQUE EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS

Le respect des droits humains mérite d'être appréhendé sur plusieurs plans:

1. Les droits fondamentaux des agents du SPW;
2. Les droits humains des usagers du SPW;
3. Les droits humains au travers des pratiques des fournisseurs de biens ou de services auxquels le SPW recourt;
4. À une échelle plus large, les droits humains au travers des pratiques d'achat d'autres pouvoirs adjudicateurs publics établis en Wallonie (UAP ou pouvoirs locaux wallons) ou d'entreprises privées établies en Wallonie.

### VIS-À-VIS DES AGENTS DU SPW

Dans le règlement de travail du SPW, les droits et devoirs du personnel sont clairement énoncés (avec indications des articles du Code de la fonction publique auxquels il convient de se référer):

- Liberté d'expression et restrictions;
- Droit à l'information;
- Droit à la consultation de son dossier personnel;
- Droit à la cessation concertée du travail (droit de grève);
- Droit à la formation;
- Droit à être traité avec dignité;
- Droit au respect de la vie privée;
- Droits en matière disciplinaire pour les agents statutaires;

- Devoirs consistant à respecter les principes énoncés dans la charte de bonne conduite administrative.

### VIS-À-VIS DES USAGERS DU SPW

Le Code de la fonction publique wallonne prévoit en son article 2. § 1<sup>er</sup>. que:

*« les agents remplissent leurs fonctions avec loyauté, conscience et intégrité sous l'autorité de leurs supérieurs hiérarchiques. Ils sont tenus de respecter les lois et règlements en vigueur ainsi que les procédures et directives de l'autorité dont ils relèvent [...] ».*

Le guide de bonne conduite administrative rédigé par le Médiateur de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles prévoit en son article 4 que:

*« l'agent agit conformément au droit et applique la réglementation. Il veille notamment à ce que les décisions affectant les droits ou les intérêts des personnes reposent sur une base légale et à ce que leur contenu soit conforme au droit ».*

Les agents du SPW sont donc tenus de respecter les lois et règlements en vigueur en matière de droits humains, sachant que la protection des droits fondamentaux est garantie:

- à l'échelle internationale: par les conventions internationales que l'état belge a ratifiées<sup>1</sup>;

<sup>1</sup> À l'échelle internationale, c'est la Charte des Nations Unies qui consacre le principe du respect des droits humains. Son article 1 stipule que les Nations Unies ont pour but de « réaliser la coopération internationale [...] en développant et en encourageant le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales pour tous, sans distinctions de race, de sexe, de langue ou de religion. » La Charte des Nations Unies attache une grande importance au respect des droits humains, mais ne contient aucune définition

- à l'échelle européenne : par la Charte des droits fondamentaux de l'UE, juridiquement contraignante ;
- à l'échelle de la Belgique : par la Constitution.

Le Code de la fonction publique wallonne en son article 2 dispose que :

« les agents traitent les usagers de leur service avec compréhension et sans aucune discrimination. Ils garantissent aux usagers l'égalité de traitement sans distinction fondée notamment sur la nationalité, le sexe, l'origine sociale ou ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».

A noter que, dès le 2<sup>e</sup> semestre 2023, des référents intégrité seront désignés au sein des entités SPW.

### VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS DU SPW

On lira sur ce point le chapitre intitulé « Utiliser le levier de la commande publique responsable » ci-après.

Signalons aussi que la Commission wallonne des marchés publics (section plénière) est chargée des missions suivantes :

— ni énumération de ces droits. Le 10 décembre 1948, l'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé la Déclaration universelle des droits humains, qui porte la définition internationale fondamentale des droits inaliénables et inviolables humains. En raison de son statut de recommandation de l'Assemblée générale des Nations Unies, la Déclaration n'est pas juridiquement contraignante. Elle a toutefois acquis progressivement une grande autorité morale et est devenue un document de référence. Dans l'intervalle, les principes et normes essentiels établis dans ce texte de base ont été codifiés dans plusieurs conventions internationales et régionales contraignantes au départ desquelles les normes en matière de droits humains ont pu être développées et précisées. Voir la présentation qui en est faite : Haut-Commissariat aux droits de l'homme, Principaux instruments internationaux relatifs aux droits de l'homme, Nations Unies, 2014

1. Emettre un avis, à la demande d'un membre du Gouvernement, d'une direction générale, de ses services ou d'un para régional sur toute question non contentieuse en rapport avec l'application des dispositions légales et réglementaires régissant les marchés publics de travaux, de fournitures et de services ;
2. Formuler des propositions en vue d'harmoniser au sein des services du Gouvernement les pratiques administratives et les diverses problématiques concrètes qui pourraient surgir dans les compétences régionales en matière de marchés publics, notamment l'impact socio-économique de ces marchés publics.

Le SPW assure le secrétariat de cette Commission wallonne des marchés publics.

A ce titre, cette Commission pourrait être saisie/se saisir de questions liées au respect des droits humains dans les marchés publics de travaux, de fournitures et de services.

### VIS-À-VIS DES CHAINES DE VALEUR D'AUTRES POUVOIRS ADJUDICATEURS PUBLICS ET D'ENTREPRISES PRIVÉES

- A. Plus largement, le SPW mène une action d'encouragement vis-à-vis des Unités d'administration publique et des pouvoirs locaux, visant à instaurer une politique écoresponsable dans la gestion des **administrations**, via le développement de clauses éthiques, sociales et environnementales obligatoires dans les marchés publics. Voir ci-après le chapitre intitulé « Utiliser le levier de la commande publique responsable ».
- B. Quant aux efforts d'incitation vis-à-vis des **entreprises privées** pour que, sur l'ensemble de leurs chaînes de valeur, elles soient respectueuses des

droits humains, signalons le plan d'actions national « Entreprises et droits de l'homme », avec notamment la mise à disposition d'une **boîte à outils**. Celle-ci fournit un ensemble d'instruments accessibles pour guider les organisations et leurs parties prenantes dans leurs obligations en matière de *due diligence*, notamment pour leurs activités d'import/export. Dans la perspective du prochain plan national, le Gouvernement wallon a défini avec le concours du SPW les actions auxquelles la Wallonie contribuera.

# MAITRISE DES RISQUES

## UN RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE INTERNE

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise interne effectif prévu par le décret WBFIn, du 15 novembre 2011, portant organisation du budget et de la comptabilité des Services du Gouvernement wallon et modifié par le décret du 15 décembre 2015, c'est le référentiel INTOSAI, un référentiel internationalement reconnu en matière de maîtrise interne et principalement orienté vers le secteur public qui est utilisé. Ce référentiel sert de cadre et définit la structure de maîtrise interne comme « l'ensemble des dispositions prises par l'organisation, y compris l'attitude, les méthodes, les procédures et les autres mesures prises par la hiérarchie afin de garantir raisonnablement que les 4 objectifs généraux suivants seront réalisés :

1. Promouvoir des opérations ordonnées, économiques, efficaces et des produits et services de qualité, conformément à la mission du SPW ;
2. Respecter les obligations de rendre compte, préparer et conserver les données financières et administratives fiables et les publier loyalement et en temps opportun ;
3. Respecter les lois, les réglementations et les directives données ;
4. Protéger les ressources de la perte due au gaspillage, à l'abus, à la mauvaise gestion, aux erreurs, à la fraude et aux irrégularités.

Depuis 2019, un **dispositif de maîtrise interne des risques et des activités (MIRA)** est mis en place, comprenant :

- La mise en place d'un réseau de référents MIRA, avec un pilotage au sein du SPW Secrétariat général et de référents désignés au sein de chaque entité du SPW ;
- La préparation et le déploiement d'une méthodologie commune de travail (outils proposés, organisation des entretiens...);
- La préparation, en lien avec l'Ecole d'administration publique, de formations spécifiques pour les référents MIRA et les autres agents concernés par la démarche, à commencer par le personnel d'encadrement ;
- La mise en place d'une démarche méthodologique de maîtrise interne et d'analyse des risques avec des « processus pilotes » retenus par toutes les entités du SPW.

## UNE MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE DES ACTIVITÉS ET DES RISQUES

Le SPW dispose d'une méthodologie d'analyse des activités et des risques. Le travail d'analyse porte en priorité sur les processus inventoriés jugés les plus critiques ou les moins maîtrisés. La méthodologie arrêtée au niveau du SPW envisage bien les étapes d'identification, d'évaluation et de traitement des risques.

Dans toutes les entités du SPW, des mesures de maîtrise et des contrôles ad hoc sont mis en place pour viser l'atteinte des objectifs. Ce sont ces mesures qui doivent être soumises à des analyses détaillées de terrain. Il s'agit de vérifier dans quelle mesure ces activités

de maîtrise, menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de l'entité, sont appropriées (le bon contrôle au bon moment, au bon endroit, dans une juste proportion par rapport au risque encouru), qu'elles fonctionnent correctement et conformément à ce qui a été initialement prévu (avec un ratio coût – bénéfice équilibré) et enfin qu'elles sont exhaustives et directement liées aux objectifs à atteindre.

La direction de l'Audit interne a, en début d'année 2022 et pour son 8<sup>e</sup> exercice, clôturé une analyse portant à la fois sur l'exhaustivité de ces rapports d'audit (ou exhaustivité des sources), sur l'exhaustivité des constats et des recommandations identifiés dans chaque tableau de bord et sur l'exhaustivité des plans d'actions mis en place par les SPW. Elle s'est également appuyée sur les résultats des prestations de service, à partir de la liste des marchés publics passés, dans la mesure où ces dernières étaient susceptibles de conduire à la rédaction de recommandations à inclure dans le tableau de bord des entités du SPW.



# LE CONTRAT D'ADMINISTRATION 2020-2025 COMME FEUILLE DE ROUTE STRATÉGIQUE

Le Contrat d'administration (CA) est la feuille de route stratégique du SPW, conclue entre le Gouvernement wallon et le Comité stratégique. Il répond aux grands enjeux de la Wallonie et du SPW. Ces enjeux y sont traduits en objectifs à cinq ans. Le 26 mai 2016, le Service public de Wallonie adoptait son premier contrat d'administration. Riche de cette première expérience, le SPW en a tiré de multiples enseignements. Le Contrat d'administration 2020-2025 a dû se recentrer sur les objectifs, intégrer les missions, renforcer la relation politico-administrative et être plus inclusif. Déposé sur la table du Gouvernement wallon le 29 janvier 2021, et signé en octobre 2021, le Contrat d'administration 2020-2025 vise plus que jamais à répondre aux enjeux auxquels la Wallonie est confrontée. Il ne s'agit pas d'une feuille de route centrée sur le développement durable mais, par plusieurs de ses objectifs transversaux ou métiers, stratégiques ou opérationnels, le Contrat d'administration permet d'en favoriser la concrétisation.

Outil dynamique, vivant et efficace pour le Gouvernement et le SPW, le Contrat d'administration 2020-2025 est composé d'une partie stable et d'une partie évolutive, permettant d'articuler deux temporalités: se fixer des objectifs ambitieux pour l'avenir tout en répondant rapidement aux priorités et urgences.

La **partie stable** reprend les valeurs, les missions, la vision, les objectifs stratégiques et opérationnels et la gouvernance. Elle rassemble les éléments essentiels du SPW, ce qui réunit chaque entité SPW pour œuvrer collectivement aux objectifs du Gouvernement wallon.

Ce qui rassemble le SPW, ce sont tout d'abord ses **valeurs**. Elles donnent sens aux métiers et missions du SPW et rassemblent ses collaborateurs. Issues d'un travail de co-construction réalisé en 2015 avec les agents et les organisations syndicales, 6 valeurs ont été collectivement choisies: le respect, l'égalité, la solidarité, le professionnalisme, la reconnaissance et la communication.

Au travers des différentes compétences et matières du SPW, les **missions** de service public permettent l'exécution des politiques du Gouvernement wallon, au service des citoyens, entreprises, pouvoirs locaux et associations.

Ce qui définit les pratiques du SPW, c'est la **vision**, le cap qu'il souhaite atteindre dans les prochaines années. La vision du SPW est définie à l'horizon 2030. Elle s'appuie sur 5 piliers transversaux: l'utilisateur, la technologie, l'humain, les processus et projets, l'organisation.

Ce qui trace la trajectoire, ce sont ses **objectifs**. Interdépendants et se répondant les uns les autres, ces objectifs contribuent équitablement au cap de transformation fixé par le SPW. Ils se déclinent en objectifs stratégiques et opérationnels. Plusieurs ont trait au développement durable et/ou font une référence explicite aux Objectifs de développement durable.

Les 5 objectifs transversaux du 2<sup>e</sup> Contrat d'administration sont:

1. L'Humain
2. L'Usager
3. Le Digital
4. L'Organisation Interne
5. L'Organisation externe.

Chaque année, les différentes entités du SPW proposent au Gouvernement wallon les projets qu'elles comptent mener pour atteindre ces objectifs transversaux ainsi que leurs objectifs métiers. Au total, ce ne sont pas moins de 550 projets qui, en 2022, ont été ainsi retenus pour concourir aux objectifs stratégiques et opérationnels du CA 20-25.

La **partie évolutive** comprend les différents plans annuels de projets à réaliser, avec les ressources qui y sont affectées pour atteindre les objectifs. Elle traverse ainsi les mandats des directeurs généraux. Chaque année, elle fait l'objet d'une révision et d'une négociation. Cette partie comprend également des indicateurs et de questions évaluatives qui permettent d'apprécier l'atteinte des résultats escomptés.

Enfin, le Comité stratégique a souhaité inscrire l'élaboration du contrat d'administration dans une **démarche participative** inédite au niveau de l'administration wallonne. Collaborateurs du SPW, cabinets ministériels, organisations syndicales, organismes d'intérêt public, fédérations professionnelles... personne n'a été oublié pour construire les objectifs et les projets des cinq années à venir (cf. *infra*).

# APERÇU GLOBAL

## Assurer l'épanouissement individuel et collectif des collaborateurs pour un service public à visage humain

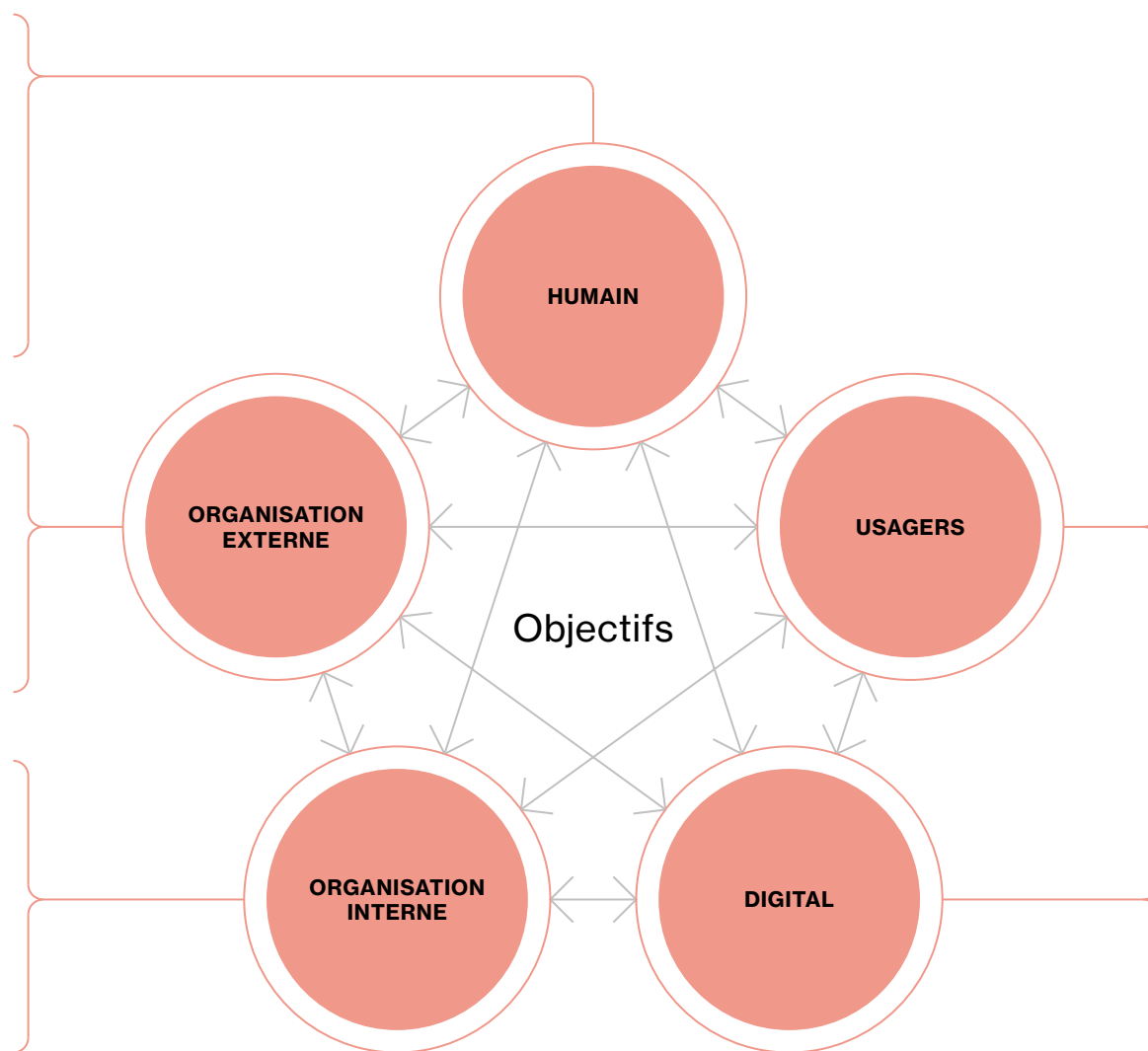
1. Attirer, développer, valoriser et retenir les talents
2. Inscrire et accompagner le collaborateur dans une dynamique d'équipe bienveillante et stimulante
3. Offrir un environnement de travail de qualité en veillant au bien-être et à la sécurité de tous
4. Promouvoir et accompagner un management soutenant et inspirant

## Développer le rôle du SPW au sein d'un écosystème coopératif, en phase avec les engagements internationaux

1. Assurer une action publique wallonne cohérente, solidaire et coordonnée
2. Positionner le SPW sur la scène nationale et internationale
3. Faciliter la transition wallonne vers les Objectifs de développement durable

## Faire du SPW une organisation responsable, résiliente et visionnaire

1. Renforcer la maîtrise et l'éthique dans l'exercice des missions
2. Devenir une organisation éco-responsable, visant notamment la neutralité carbone à l'horizon 2050
3. Optimiser les capacités de gestion de crise du SPW
4. Développer les capacités de prospective du SPW



## Offrir une organisation inclusive et accessible à l'ensemble des usagers

1. Accroître la connaissance et mesurer la satisfaction des usagers
2. Garantir une expérience usager optimale et inclusive sur tous les canaux de communication
3. Renforcer la proactivité et la transparence de l'administration dans la délivrance de ses services
4. Développer le réflexe participatif dans l'action publique wallonne

## Exploiter les opportunités du digital pour soutenir l'offre de services et les métiers du SPW

1. Accélérer la digitalisation de l'offre de services de l'administration
2. Renforcer la production, l'accessibilité, l'ouverture, la qualité et les usagers de la donnée
3. Accentuer le numérique dans les pratiques des collaborateurs et de l'organisation

# LA CONDUITE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE AU SEIN DU SPW

GRI 2-12, GRI 2-13, 2-14

La responsabilité sociétale de l'organisation a gagné en considération au sein de l'administration régionale. Par le biais du 2<sup>e</sup> Contrat d'administration, le SPW en promeut certains aspects. Mais surtout, par le processus d'élaboration et de suivi du rapport de responsabilité sociétale, le SPW entend accélérer la transition vers un développement durable, tant dans sa gestion interne que dans l'exercice de ses missions.

Voici la façon dont sont distribués les rôles et responsabilités en la matière au sein de notre organisation et dont le développement des compétences des collaborateurs à ce propos est conçu.

## RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Parmi les rôles liés à la gouvernance de la RSO :

- La **coordination générale du rapport** de responsabilité sociétale de l'organisation (**RSO**) implique : le travail de collecte des documents stratégiques, le cadrage général, la rédaction des engagements (mécanismes de gestion mis en œuvre, principales performances, objectifs à atteindre) suivant le référentiel GRI 2021, l'édition et la diffusion du rapport de responsabilité sociétale et enfin la mise en place d'un mécanisme de suivi de engagements communiqués.
- L'**organisation des consultations RSO** auprès des parties prenantes internes et externes vise à élaborer la matrice de matérialité : quels sont les enjeux prioritaires selon elles dans la gestion interne et dans la conduite des missions imparties au SPW ?
- L'**adoption des engagements RSO**, faisant suite à la consultation des parties prenantes, marque la volonté ferme du Comité stratégique de s'engager dans une démarche d'amélioration continue sur les engagements adoptés, et un souci de transparence vis-à-vis des parties prenantes, sur les efforts accomplis.
- La **communication des engagements RSO** est envisagée en interne comme en externe.
- L'**implémentation des engagements RSO** est conçue au niveau transversal mais aussi au niveau métiers.
- A des fins de **suivi des engagements** contenus dans le présent rapport, un groupe de travail (GT) sera spécialement constitué au sein du pôle stratégie du SPW Secrétariat général, associant le service commun d'audit, la Cellule des stratégies transversales, la Direction de l'optimisation des processus et de l'orientation usager et la Direction du Développement durable. Ce suivi implique la tenue d'un tableau de bord RSO et l'organisation de rendez-vous annuels avec les parties prenantes pour communiquer l'état d'avancement sur les différents engagements adoptés en 2023.
- L'**analyse des risques RSO** de même qu'une **veille** sur la RSE et les exigences concernant la matérialité d'impact et la matérialité financière sont menées en continu.

Selon les rôles, les responsabilités sont endossées par des organes différents au sein du SPW:

GRI 2-12, GRI 2-13

| RESPONSABILITÉS RÔLES                       | COMITÉ STRATÉGIQUE | COMITÉS DE DIRECTION DG OPÉRATIONNELLES | COMITÉ DE DIRECTION SPW-SG & DG SUPPORT + DG DIGITAL | GT AD HOC AU SEIN DU SPW SECRETARIAT GÉNÉRAL | DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE |
|---|--------------------|---|--|--|------------------------------------|
| <b>Coordination générale du rapport RSO</b> |                    |   |  |  | ●                                  |
| <b>Organisation des consultations RSO</b>   |                    |   |  |  | ●                                  |
| <b>Adoption des engagements RSO</b>         | ●                  |   |  |  |                                    |
| <b>Communication des engagements RSO</b>    |                    |   |  |  |                                    |
| ● vers les parties prenantes internes       |                    |   | ●  |  |                                    |
| ● vers les parties prenantes externes       |                    |   |  |  | ●                                  |
| <b>Implémentation des engagements RSO</b>   |                    |   |  |  |                                    |
| ● au niveau transversal                     |                    |   | ●  |  |                                    |
| ● au niveau métiers                         |                    | ●                                       |  |  |                                    |
| <b>Suivi des engagements RSO</b>            |                    |   |  |  |                                    |
| ● au niveau transversal                     |                    |   |  | ●  |                                    |
| ● au niveau métiers                         |                    |   |  | ●  |                                    |
| <b>Analyse des risques &amp; veille RSO</b> |                    |   |  |  | ●                                  |

## DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Le SPW est convaincu que les connaissances et expertises en matière de développement durable sont cruciales pour l'atteinte des objectifs. Dès lors, un effort particulier est entrepris pour développer les compétences des agents et du management en matière de RSO à travers de la sensibilisation et des formations.

Celui-ci se concrétise de deux façons :



Éoliennes, Namur  
Crédit photo © SPW

1

Par l'accompagnement de directions ou départements s'étant portés volontaires. Ainsi, 6 départements/directions ont posé leur candidature pour être coachés dans leur démarche de responsabilité sociétale en 2023. Le Comité stratégique a en date du 16 février 2023 confirmé que leur candidature était bien retenue. Il s'agit de :

- A. SPW Secrétariat général: Direction fonctionnelle et d'Appui
- B. SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement: Direction du Développement Rural
- C. SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement: Direction de l'Agrément – Organisme Payeur de Wallonie
- D. SPW Economie, Emploi et Recherche: Département de l'Emploi et de la Formation professionnelle
- E. SPW Intérieur et Action sociale: Direction fonctionnelle et d'Appui
- F. SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie: Direction de la Promotion de l'Energie Durable

Un coach sera à la disposition de chaque département/direction retenu.e pour 5 demi-journées d'ateliers participatifs.

Différentes étapes font partie de l'accompagnement :

1. **Sensibilisation** : mise à niveau pour une bonne compréhension des Objectifs de développement durable qui vont bien au-delà d'une gestion environnementale ;
2. **Diagnostic** : état des lieux des impacts de la direction sur le développement durable (en lien avec les ODD), en tenant compte des enjeux qui se posent à elle ;
3. **Consultation** : animation d'une séance plus large, avec des parties prenantes – si possible externes à la direction (tels que des partenaires ou bénéficiaires) – pour un avis sur les enjeux pertinents (reliés aux ODD), ce qui permet d'aboutir à une analyse de matérialité ;
4. **Programmation** : plan d'action définissant l'ambition (objectifs) et les moyens (actions) de la feuille de route ODD, ce qui implique une certaine priorisation des actions ;
5. **Communication** : conseils pour cibler les canaux adaptés.

L'objectif est d'identifier les leviers internes et externes dont dispose le département/la direction pour amplifier ses contributions aux ODD (limiter les impacts négatifs et renforcer les impacts positifs de ses activités).

A l'issue de l'accompagnement, le département/la direction aura défini sa feuille de route ODD pour orienter son action stratégique durant les prochaines années.

2

Par la formation continue des agents et du management:

A. **Pour les agents:** Formation de l'Ecole d'administration publique « **Concevoir des politiques publiques contribuant au développement durable** ».

Au programme:

1. Comprendre la conception d'une politique publique

Eléments de base concernant la conception d'une politique publique

Découverte du courant lié à l'analyse d'impact de la réglementation (au niveau international et au niveau de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles)

2. Connaître les éléments clés du développement durable

Contexte d'émergence (engagements internationaux)

Exercice: principes en jeu dans la Déclaration de Rio

3. Questionner un projet pour l'améliorer dans une perspective de développement durable

Exercice: application ludique autour d'un cas concret

Il s'agit d'une formation d'une journée, en présentiel ou en distanciel, s'adressant aux agents (du SPW, du ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et des organismes d'intérêt public qui en dépendent) qui conçoivent des politiques (plan, programme, code, contrat de gestion, décret, arrêté, projets de recherche, projets de développement économique,...) quelle qu'en soit la matière.

B. **Pour les managers,** dans le cadre du trajet de formation pour le management), un trajet de formation « **Développement durable** » sera développé dès 2024.

| FORMATION EAP – CONCEVOIR DES POLITIQUES PUBLIQUES<br>CONTRIBUANT AU DÉVELOPPEMENT DURABLE |         |      |                        |        |      |
|--|---------|------|------------------------|--------|------|
| Nombre d'heures  |         |      | Nombre de participants |        |      |
| 2020   | 2021    | 2022 | 2020                   | 2021   | 2022 |
| 1j + 1j  | 1j + 1j | 1j   | 15 + 10                | 10 + 8 | 10   |

| RESPONSABILITÉS RÔLES                 | DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE | EAP |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----|
| Accompagnement dans les démarches RSO | ● *                                |     |
| Formation à la RSO                    |                                    |     |
| Management                            |                                    | ●   |
| Agents                                |                                    | ●   |

\* (marché coaching pour l'accompagnement des organisations durables)

# ENGAGEMENTS DU SPW EN MATIÈRE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

## ENGAGEMENT 1

### RENFORCER NOTRE RÉSILIENCE

- ENJEU 1.1** Décider en temps d'incertitude et de crise
- ENJEU 1.2** Assurer la continuité du service public
- ENJEU 1.3** Anticiper les risques, les prévenir et/ou s'y adapter

## ENGAGEMENT 4

### PRATIQUER LA SOBRIÉTÉ POUR UNE TRANSITION DURABLE

- ENJEU 4.1** Rationaliser le parc immobilier du SPW et améliorer ses performances énergétiques
- ENJEU 4.2** Promouvoir la mobilité raisonnée auprès des agents
- ENJEU 4.3** Renforcer l'approche d'économie circulaire dans la gestion interne du SPW

## ENGAGEMENT 2

### GARANTIR L'ÉCOUTE DES USAGERS

- ENJEU 2.1** Rendre le service public plus accessible
- ENJEU 2.2** Simplifier les processus
- ENJEU 2.3** Satisfaire les publics-cibles

## ENGAGEMENT 5

### FAVORISER LA COLLABORATION

- ENJEU 5.1** Encourager la transversalité au sein de l'administration régionale
- ENJEU 5.2** Développer des partenariats inclusifs et engager le dialogue avec les citoyen.ne.s
- ENJEU 5.3** Mieux représenter la Wallonie aux niveaux supra-régionaux

## ENGAGEMENT 3

### ATTIRER LES TALENTS ET VALORISER NOS AGENTS

- ENJEU 3.1** Renforcer l'attractivité du SPW
- ENJEU 3.2** Veiller au bien-être des agents
- ENJEU 3.3** Encourager et accompagner un management soutenant et bienveillant

## ENGAGEMENT 6

### PROMOUVOIR LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

- ENJEU 6.1** Utiliser le levier de la commande publique durable
- ENJEU 6.2** Renforcer les capacités et engagements RSE de l'ensemble des acteurs wallons
- ENJEU 6.3** Rendre compte des efforts de tous les acteurs wallons dans l'atteinte des ODD

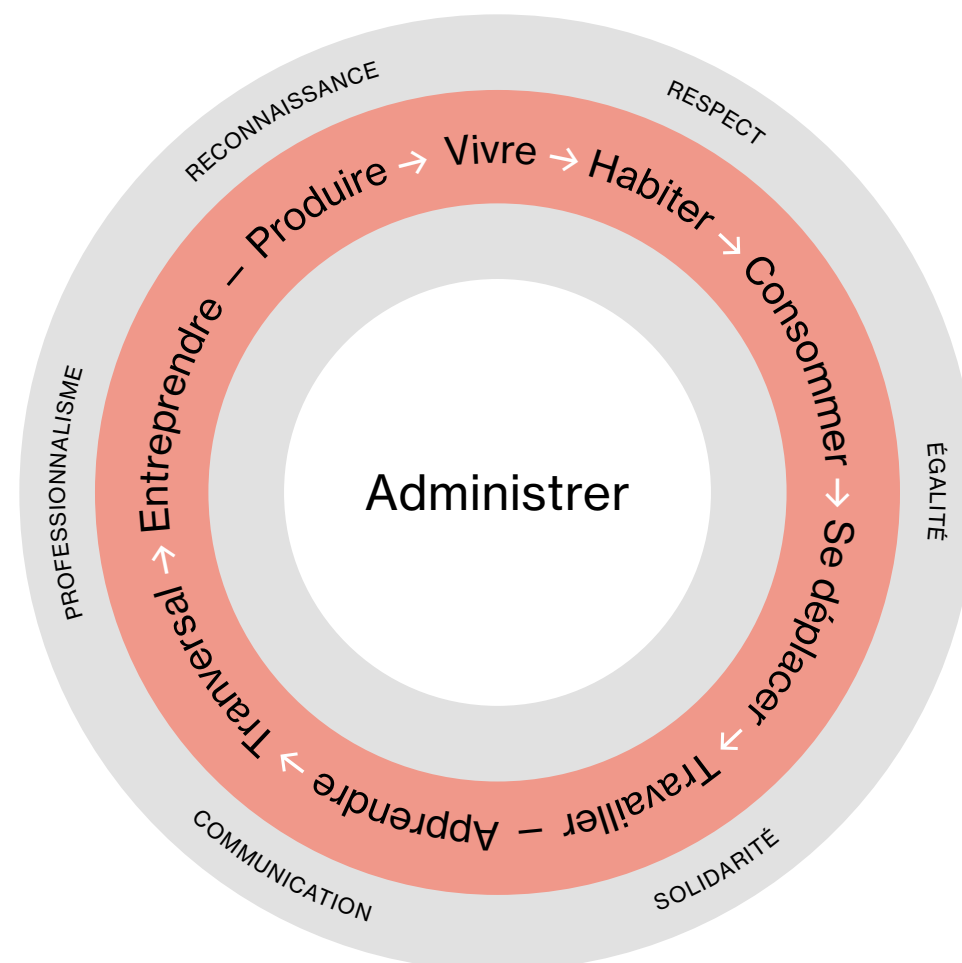
## ATTENTES DES USAGERS

|                       |
|-----------------------|
| ☼                     |
| → Citoyens            |
| → Pouvoirs locaux     |
| → Non marchand        |
| → Entreprises         |
| → Gouvernement wallon |

## RESSOURCES SPW

|   |
|---|
| <p>Politiques wallonnes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 26 matières régionales</li> <li>→ 24 impliquant le SPW</li> </ul>  |
| <p>Moyens financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Budget 2020: 16,9 milliards euros</li> <li>→ Budget 2021: 19,7 milliards euros</li> <li>→ Budget 2022: 22,3 milliards euros</li> </ul>  |
| <p>Collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 10.522 agents</li> <li>→ 100 % en convention collective</li> <li>→ 43 % de femmes</li> </ul>   |
| <p>Infrastructures et personnel IT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 9.000 PC</li> <li>→ 200 serveurs physiques</li> <li>→ 2.200 serveurs virtuels</li> <li>→ 3 data centers</li> <li>→ Plus de 600 applications web</li> <li>→ 900 bases de données</li> <li>→ Capacité de stockage de 3 Petabytes</li> <li>→ 278,8 ETP au SPW Digital</li> </ul> |
| <p>Parc automobile SPW</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 2.614 véhicules</li> </ul>  |
| <p>Réseaux et partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 262 communes</li> <li>→ 186 Unités d'administration publique</li> </ul>  |

## MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE





**ENGAGEMENTS ET RÉALISATIONS 2020-2022**

**OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**

**SATISFACTION DES USAGERS**



# QUELQUES REPÈRES SUR LES AGENTS DU SPW (EMPLOYÉS ET AUTRES TRAVAILLEURS)<sup>1</sup>

GRI 2-7, GRI 2-8

## NOMBRE D'AGENTS

Le SPW compte 10.522 agents (hors contractuels de remplacement).

| TEMPS PARTIEL - 2022     |                |               |                | TEMPS PLEIN - 2022       |                |                |                |
|--------------------------|----------------|---------------|----------------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|
| ÂGE ET DURÉE DE L'EMPLOI | FÉMININ        | MASCULIN      | TOTAL GÉNÉRAL  | ÂGE ET DURÉE DE L'EMPLOI | FÉMININ        | MASCULIN       | TOTAL GÉNÉRAL  |
| < 30                     | 0,20 %         | 0,10 %        | 0,30 %         | < 30                     | 2,69 %         | 3,34 %         | 6,04 %         |
| CDD                      | 0,14 %         | 0,05 %        | 0,19 %         | CDD                      | 0,83 %         | 0,78 %         | 1,61 %         |
| CDI                      | 0,06 %         | 0,05 %        | 0,11 %         | CDI                      | 1,87 %         | 2,56 %         | 4,43 %         |
| < 50                     | 6,07 %         | 1,75 %        | 7,82 %         | < 50                     | 13,70 %        | 22,81 %        | 36,51 %        |
| CDD                      | 0,87 %         | 0,08 %        | 0,95 %         | CDD                      | 0,43 %         | 0,48 %         | 0,91 %         |
| CDI                      | 5,20 %         | 1,66 %        | 6,86 %         | CDI                      | 13,27 %        | 22,33 %        | 35,60 %        |
| 30 - 50                  | 4,87 %         | 1,21 %        | 6,08 %         | 30 - 50                  | 17,37 %        | 25,89 %        | 43,25 %        |
| CDD                      | 1,05 %         | 0,18 %        | 1,23 %         | CDD                      | 1,37 %         | 1,00 %         | 2,37 %         |
| CDI                      | 3,82 %         | 1,03 %        | 4,85 %         | CDI                      | 15,99 %        | 24,89 %        | 40,89 %        |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL</b>     | <b>11,13 %</b> | <b>3,06 %</b> | <b>14,20 %</b> | <b>TOTAL GÉNÉRAL</b>     | <b>33,76 %</b> | <b>52,05 %</b> | <b>85,80 %</b> |

<sup>1</sup> Le SPW fait appel à des prestataires externes (techniciens de surface, personnel externe en charge de la maintenance, réparateurs, installateurs, laveurs de vitres, etc.) pour lesquels certaines mesures internes de gestion de risque s'appliquent de facto aussi à ces intervenants, notamment les mesures de sécurité collective, sur la signalisation des travaux, etc. Mais il n'y pas de mesures RH ciblées spécifiquement sur cette catégorie de personnel dans le plan global de prévention.

## CATÉGORIES DE PERSONNEL

Le grade est le titre qui situe l'agent dans la hiérarchie et l'habilité à occuper un des emplois du cadre du personnel qui correspondent à ce grade. Les grades sont répartis en rangs et les rangs en niveaux (article 6, Code de la Fonction publique) :

Rang A1  
→ grade de secrétaire général

Rang A2  
→ grade de directeur général

Rang A3  
→ grades d'inspecteur général et d'inspecteur général-expert

Rang A4  
→ grades de directeur, de conseiller et de receveur fiscal

Rang A5  
→ grade de premier attaché

Rang A6  
→ grades de commissaire de comité d'acquisition, d'attaché qualifié et d'attaché

Rang B1  
→ grade de premier gradué

Rang B2  
→ grades de gradué principal qualifié et de gradué principal

Rang B3  
→ grades de gradué qualifié et de gradué

Rang C1  
→ grade de premier assistant

Rang C2  
→ grade d'assistant principal

Rang C3  
→ grade d'assistant

Rang D1  
→ grade de premier adjoint

Rang D2  
→ grade d'adjoint principal

Rang D3  
→ grade d'adjoint

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR NIVEAU

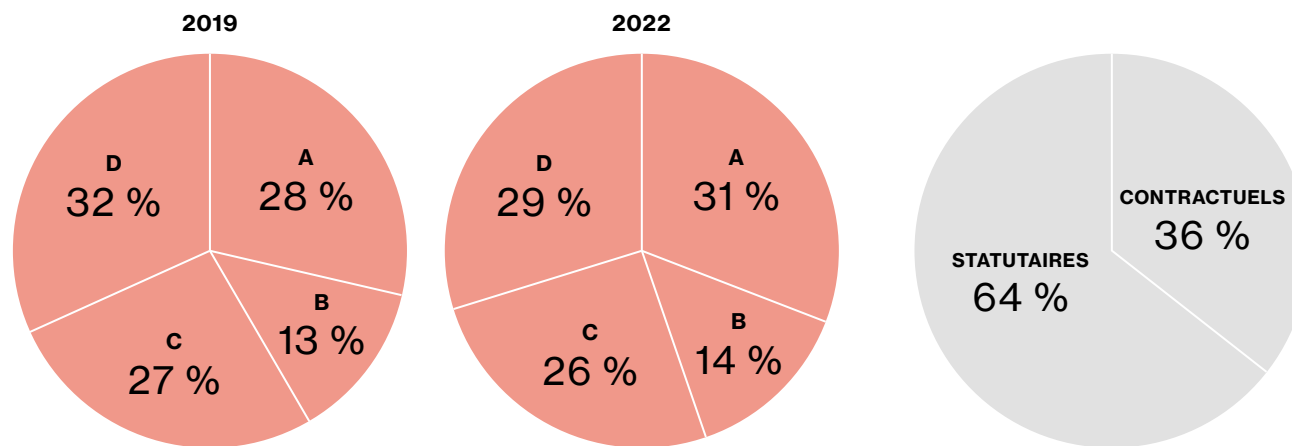
| NIVEAU       | CONTRACTUELS | STATUTAIRES  | TOTAL         |
|--------------|--------------|--------------|---------------|
| A            | 982          | 2.226        | 3.208         |
| B            | 427          | 1.056        | 1.483         |
| C            | 616          | 2.135        | 2.751         |
| D            | 1.717        | 1.363        | 3.080         |
| <b>TOTAL</b> | <b>3.742</b> | <b>6.780</b> | <b>10.522</b> |

Le niveau A prend 3 %, le niveau D en perd autant, le niveau C recule de 1 % et le niveau B croît de la même façon.

## PART DES AGENTS STATUTAIRES<sup>2</sup>

| CONTRACTUELS | STATUTAIRES | TOTAL  |
|--------------|-------------|--------|
| 3.742        | 6.780       | 10.522 |

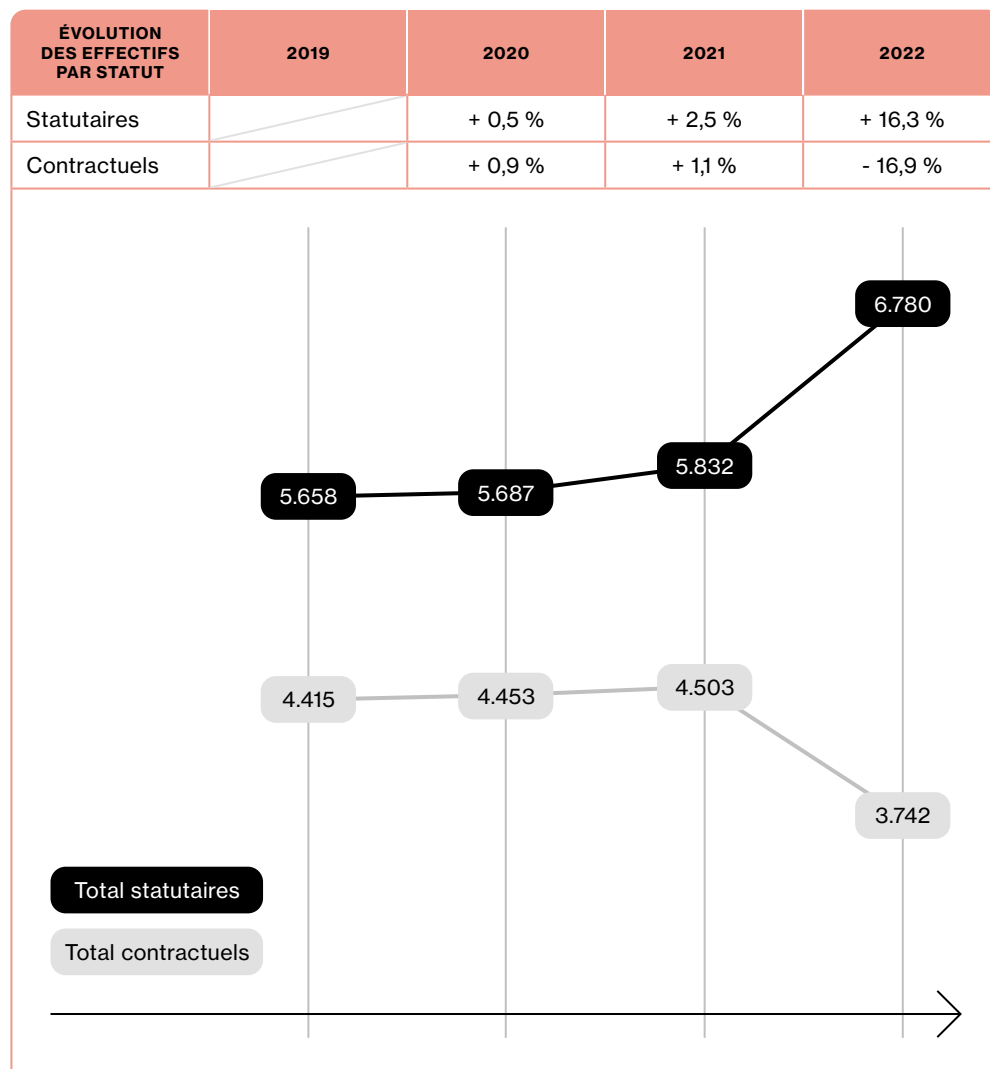
64 % : C'est le pourcentage de ceux qui ont prêté serment, la population des agents statutaires, soit 6.780 agents.



2 Leur situation est régie par le Code de la fonction publique.

## PROGRESSION DU PERSONNEL CONTRACTUEL <sup>3</sup>

GRI 2-30



<sup>3</sup> Leur situation est régie par l'Arrêté du Gouvernement wallon relatif aux conditions d'engagement et à la situation administrative et pécuniaire des membres du personnel contractuel du 18 décembre 2003.

## POSTES D'ENCADREMENT

Le nombre de postes d'encadrement (A1, A2, A3, A4 compris) s'élève à 245 au 31/12/2022.

| GRADE                               | FEMMES    | HOMMES     | TOTAL GÉNÉRAL |
|-------------------------------------|-----------|------------|---------------|
| A1 – Secrétaire général             | 1         |            | 1             |
| A2EXP – Expert de rang A2           |           | 1          | 1             |
| A2M – Directeur général mandataire  | 3         | 2          | 5             |
| A3 – Inspecteur général             | 1         | 7          | 8             |
| A3EXPCO – Expert de rang A3         |           | 1          | 1             |
| A3M – Inspecteur général mandataire | 2         | 6          | 8             |
| A3NM – Inspecteur général-expert    | 6         | 13         | 19            |
| A4/2 – Directeur                    | 72        | 130        | 202           |
| <b>TOTAL GÉNÉRAL</b>                | <b>85</b> | <b>160</b> | <b>245</b>    |

## IL OU ELLE ?

Les 5.541 hommes du SPW constituent  
**53 %**  
du personnel

| FEMMES | HOMMES | TOTAL  |
|--------|--------|--------|
| 4.981  | 5.541  | 10.522 |

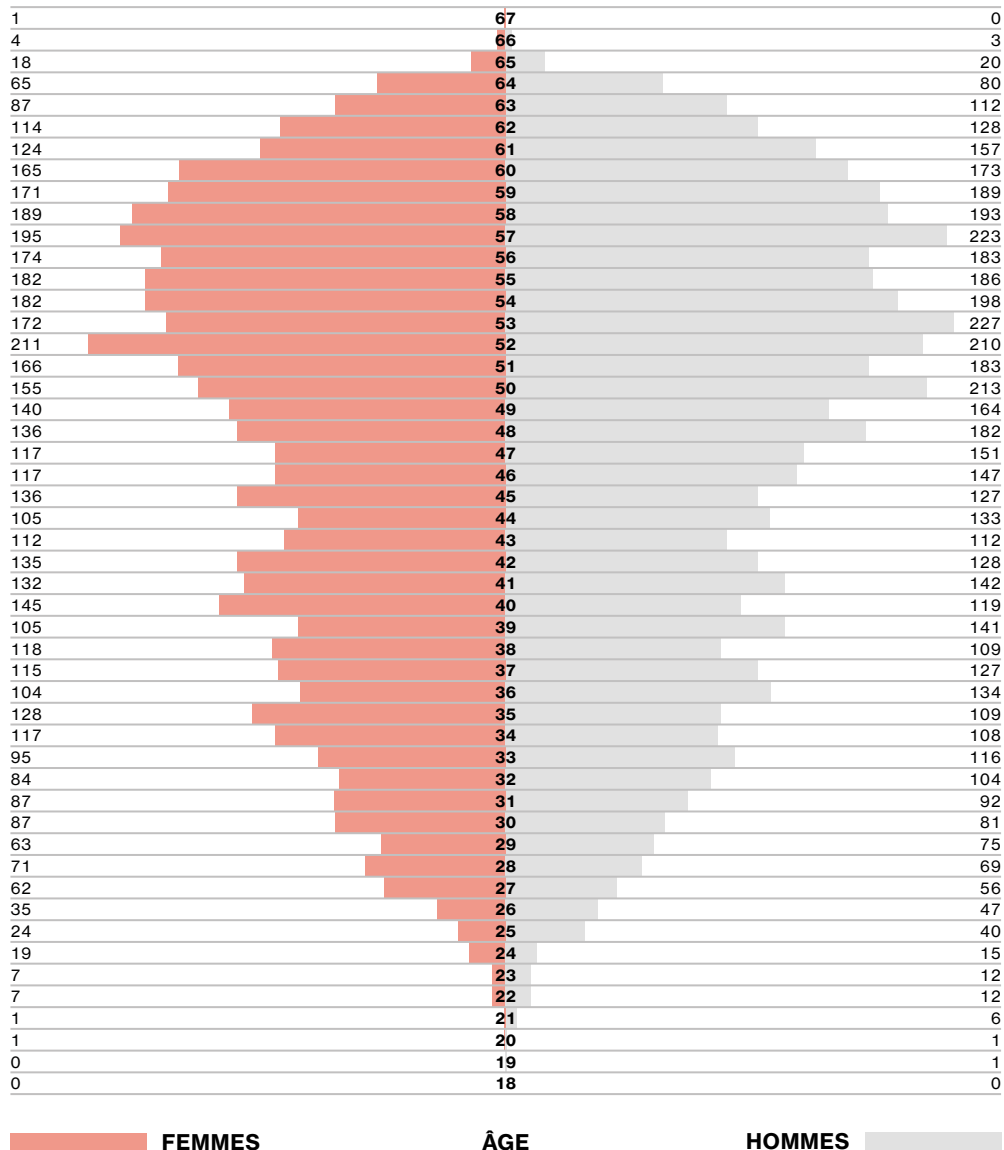
Au sommet stratégique du SPW, il y a une parité femmes/hommes.

## CONVENTION COLLECTIVE

**100 %**

des agents sont couverts par une convention collective (accord sectoriel).

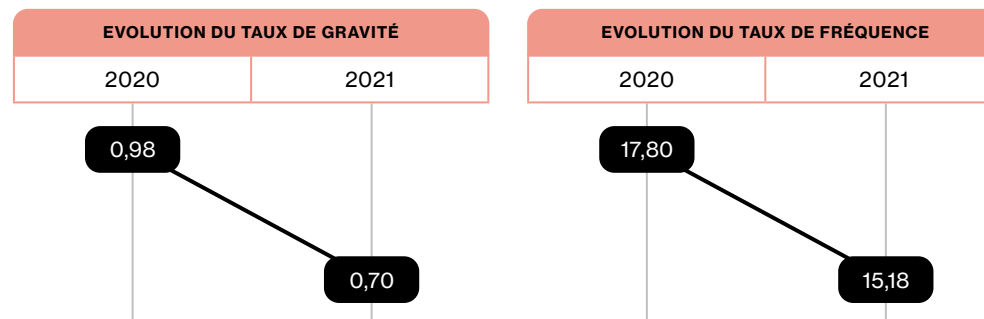
## PYRAMIDE DES ÂGES



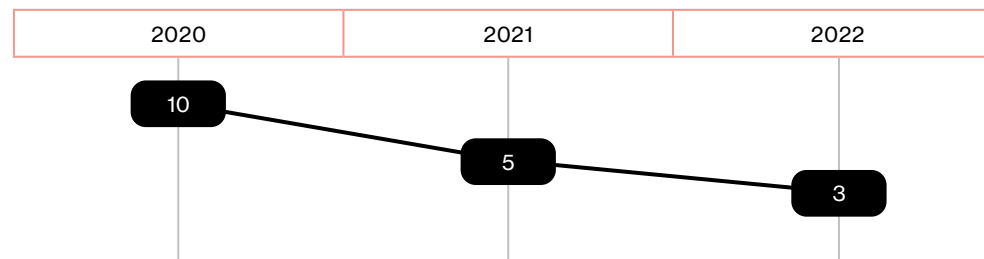
GRI 403-9, GRI 403-10, GRI 404-1

## ACCIDENTS DU TRAVAIL

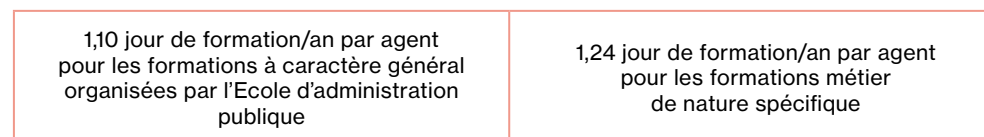
Concernant les accidents du travail, les chiffres fournis sont plutôt encourageants. On observe en effet une diminution significative du taux de fréquence et du taux de gravité de ces accidents entre 2020 et 2021.



## MALADIES PROFESSIONNELLES



## NOMBRE MOYEN DE JOURNÉES DE FORMATION PAR AGENT



## PARTIE III

# Rapport des performances environnementales, sociales et de gouvernance

# RENFORCER NOTRE RÉSILIENCE

Face à la survenance de crises d'une ampleur inédite, le SPW a dû faire preuve d'agilité et d'adaptation. Les répercussions de la crise du Covid-19 ont impacté la vie des citoyens, des entreprises, des pouvoirs publics. La même agilité a été requise pour venir en aide aux victimes des inondations, pour organiser l'accueil des réfugiés ukrainiens accueillis sur le territoire régional, ou encore pour accompagner au mieux les citoyens, entreprises et pouvoirs publics confrontés à la flambée des prix de l'énergie. Il a fallu mettre en place les mesures adéquates, tout en assurant la continuité d'un service de qualité aux citoyens de Wallonie.

La résilience est un des principes directeurs du décret relatif à la stratégie wallonne de développement durable. En vertu de ce principe, « *l'organisation sociale doit être la plus résistante possible aux crises environnementales, sociales ou économiques, pour pouvoir continuer à satisfaire les besoins collectifs, grâce à une approche transversale et mobilisatrice* ». Issue des sciences physiques et psychologiques, la notion de « résilience » désigne initialement la propriété d'un matériau ou d'un individu à « rebondir » après un choc ou une mise à l'épreuve.

Au fur et à mesure de la confrontation du SPW avec la crise sanitaire, avec les inondations, avec les retombées de la guerre en Ukraine, on s'aperçoit que la notion de résilience est indissociable de celle d'apprentissage. Elle passe par une pratique systématique de l'évaluation et une transparence dans la gestion de crise. La capacité de résilience n'est pas une simple réponse momentanée à un événement extrême mais véritablement la construction collective d'une capacité de pilotage de l'action publique sur le long terme. Comment, grâce à l'action transversale de l'ensemble des métiers du SPW, prendre en charge rapidement et efficacement la phase aiguë d'une crise ? Comment gérer la phase post-crise ? Comment se préparer aux futures crises et en atténuer les impacts ? Comment construire collectivement cette capacité de réaction et d'anticipation dans un environnement turbulent ? Tel est l'objet de cet engagement.



# Décider en temps d'incertitude et de crise



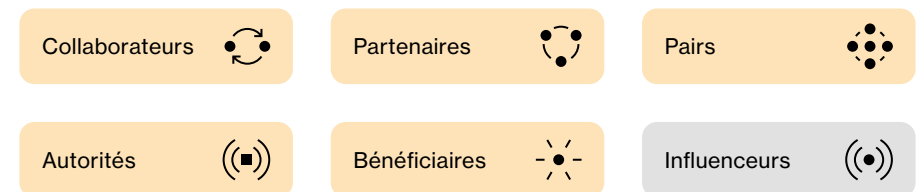
## OBJET

Un processus générique de gestion de crise est déterminé à l'échelle du SPW via l'établissement de procédures et la fixation de collaborations avec les acteurs du SPW concernés par la gestion de crise. Toutefois, lors de la survenance de crise, il revient au Comité stratégique du SPW de prendre des mesures et d'ajuster les décisions au fur et à mesure de l'évolution de la situation et de la disponibilité d'informations à la façon d'un ensemble.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES





Lors de la survenance d'une crise, en particulier si elle est soudaine et que ses conséquences se propagent de façon systémique, les mécanismes de gestion à déployer sont multiples et complémentaires.

On trouvera ci-dessous un aperçu concret des principaux mécanismes mis en œuvre par le SPW au cours des crises survenues ces dernières années, de 2020 à 2022:

|   |
|---|
| ● Diagnostiquer   |
| ● Coordonner  |
| ● Articuler avec le fédéral, les provinces, les communes, les UAP |
| ● Communiquer envers le personnel                                 |
| ● Communiquer envers les usagers                                  |
| ● Adapter les modes de travail                                    |
| ● Equiper et protéger les travailleurs                            |
| ● Former le personnel   |
| ● Monitorer   |

## DIAGNOSTIQUER

### CRISE DU COVID-19

#### SPW ECONOMIE EMPLOI ET RECHERCHE

- Sur base de données issues de la Banque Carrefour des Entreprises, estimation du nombre d'entreprises potentiellement touchées par les obligations de fermeture décidées par le Conseil national de sécurité dans chaque secteur et sous-secteur impactés.

### INONDATIONS DE JUILLET 2021

#### SPW MOBILITÉ ET INFRASTRUCTURES

- Analyse de la situation
- Evaluation des dégâts pour le SPW Mobilité et Infrastructures mais également pour les communes impactées
- Elaboration d'un planning des travaux à réaliser
- Réalisation d'un budget

#### SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT

- Évaluation de l'ampleur des dégâts de l'inondation de juillet 2021 sur les parcelles agricoles, via une enquête sur le terrain réalisée par une cinquantaine d'agents du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement. Grâce à l'application cartographique mise au point, pratiquement 1.400 parcelles ont pu être analysées de septembre à novembre 2021. Des données concernant notamment des dégâts sur les récoltes, des pollutions par les hydrocarbures ou autres agents chimiques, des dépôts

de gravats, de boues ou de végétaux, des hauteurs d'eau... ont ainsi été collectées.

- Le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement a évalué dans un premier temps (septembre 2021) et de manière théorique les coûts des dégâts pour les cultures et les prairies. Un « survey agricole » a ensuite été mené à l'automne 2021 pour évaluer les dégâts de manière beaucoup plus précise.
- Evaluation des dégâts causés aux berges des cours d'eau relevant de la compétence du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement et des obstacles au libre écoulement créés par la violence des flots.
- Evaluation des déchets divers issus des inondations (gravats, destruction des bâtiments et infrastructures...).
- Evaluation des impacts sur le milieu (faune, flore, habitat, qualité de l'eau).

#### SPW TERRITOIRE, LOGEMENT, PATRIMOINE ET ÉNERGIE

- 426 visites de logements réalisées par les enquêteurs logement dans les communes sinistrées d'Aywaille, Esneux et Chaudfontaine pendant les mois d'octobre et novembre 2021, afin de prodiguer des conseils aux citoyens inondés.
- Dès le 16 juillet, des agents de l'Agence wallonne du Patrimoine ont prospecté pendant plusieurs semaines pour faire un premier état des lieux conformément aux recommandations internationales dans ce type de crise: relevés des dégâts, hauteurs des niveaux d'eau.

## SPW ECONOMIE, EMPLOI ET RECHERCHE

- Création d'une base de données commune avec la SOWALFIN, la SOGEPA, le Forem, la SNI: 1.752 entreprises sinistrées recensées dans 42 communes de Wallonie.
- Identification des entreprises locales sinistrées relevant de l'économie structurante, des entreprises assurées et non assurées.
- Classification des entreprises sur base du degré de sinistre.

## SPW SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

- Etablissement par le Centre régional de crise d'un rapport technique circonstancié dans le cadre de la procédure de reconnaissance en calamité naturelle publique.

# COORDONNER

## CRISE DU COVID-19

Le 12 mars 2020, le Conseil national de sécurité élargi aux Ministre-Présidents des entités fédérées a pris la décision d'activer une phase fédérale d'urgence et d'imposer des mesures de confinement sur le territoire belge pour lutter contre la propagation de l'épidémie de Covid-19. Ces mesures sont entrées en vigueur le 14 mars 2020. Le Gouvernement wallon s'est activement mobilisé sur la gestion de cette crise et a été représenté dans diverses structures opérationnelles de gestion de crise. Partenaire du Gouvernement wallon, le Service public de Wallonie a lui aussi dû réagir et prendre les mesures adéquates pour assurer la continuité de ses missions de service public tout en préservant la santé de ses collaborateurs.

Le 28 février 2020, une cellule interne de coordination Covid-19 a été mise en place au sein du SPW. La cellule interne de coordination s'est réunie à de nombreuses reprises. Elle a été coordonnée par le Centre régional de crise de Wallonie (CRC-W) et présidée par la Secrétaire générale. Cette cellule a centralisé les informations, les questions et les réponses provenant des points de contact (SPOC) de chaque service support: RH, santé et sécurité, communication, informatique, mobilier et immobilier. Cette cellule a assuré ainsi un rôle central dans la gestion de la crise au niveau du SPW.

Pour alimenter cette cellule et assurer un traitement adéquat de l'information relative à la crise, le CRC-W assure une veille des actualités Covid-19 sous forme de revues de presse quotidienne.

Le 13 mars 2020, mettant en œuvre l'arrêté du Gouvernement wallon, le SPW décide de généraliser le télétravail pour son personnel. Ce sujet est abordé le jour même en réunion du comité de secteur XVI pour présenter les implications de cette décision aux organisations syndicales. Au-delà de cette cellule de coordination opérationnelle, le Comité stratégique a organisé quatre séances virtuelles spécifiquement dédiées à la crise. Ces séances ont été l'occasion de définir les orientations stratégiques du SPW durant la période de confinement:

- Ainsi, le **19 mars** (lendemain de l'annonce du confinement renforcé), les Directeurs généraux et la Secrétaire générale ont fait le point pour assurer la mise en œuvre adéquate des mesures au niveau de l'ensemble des entités, tout en assurant la continuité des missions.
- Le **3 avril**, les membres du Comité stratégique ont procédé à un état de la situation. D'une part, ces membres ont partagé l'actualité de leurs missions respectives et les mesures mises en place par les services support pour gérer la crise. D'autre part, le CRC-W a communiqué au Comité stratégique les réflexions en cours menées au sein du Conseil national de sécurité. Sur la base de ces informations, les Directeurs généraux et la Secrétaire générale ont décidé d'élaborer un rapport à destination du Gouvernement wallon sur l'activité des missions du SPW pendant le confinement.
- Le **16 avril**, le Comité stratégique s'est réuni virtuellement pour aborder l'enjeu et les modalités du déconfinement. L'objectif était de baliser les travaux pour l'élaboration d'une note à destination du Gouvernement wallon.
- Le **28 avril**, le Comité stratégique s'est réuni afin de préparer la réunion de concertation du CIC du 29 avril relative à l'établissement des recommandations collectives et individuelles pour les différentes catégories de travailleurs du SPW.

## INONDATIONS DE JUILLET 2021

Le 26 juillet 2021, afin de coordonner la réponse régionale à la reconstruction (phase de rétablissement suivant la phase de gestion de crise aigüe), le Gouvernement wallon (ci-après GW) a décidé de créer une structure ad hoc, le **Commissariat spécial à la Reconstruction (CSR)** pour une durée d'un an éventuellement renouvelable.

La mission dévolue au CSR était triple:

- Coordonner et faciliter l'élaboration et la prise de décision du GW, ainsi que la mise en œuvre et le suivi des actions dans la gestion des urgences, de la prévention et de la reconstruction;
- Formuler, en collaboration et en concertation avec les services compétents, des propositions en vue d'assurer un plan de reconstruction dans les communes concernées;
- Veiller à la mise en œuvre des décisions du GW.

L'équipe mise en place (10 ETP fin 2021, au moment où l'effectif était le plus important) a organisé son action au service des victimes des inondations en deux temps:

1. Analyse des besoins urgents (relogement, aides alimentaire et psychosociale...) en vue d'y apporter une réponse rapide;
2. Enclenchement de l'important processus de prévention et de reconstruction résiliente du territoire dont la mise en œuvre se poursuivra sur le long terme, au-delà du retrait du CSR.

Le 26 juillet 2022, le CSR a pris fin mais sa mission est prise en relais au sein du SPW.

A la fin de son mandat de 12 mois, en s'appuyant sur une cinquantaine d'entretiens bilatéraux pendant les mois de mai et de juin 2022 ayant associé les principales parties prenantes de la gestion post-inondations, le CSR a présenté son bilan de la gestion post-inondations. Ce

document précise l'essentiel des activités menées par la Wallonie, et singulièrement par le SPW, au cours des derniers mois.

### SPW SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

- Création de la cellule CELEX qui réunit les services météo, hydrologiques, les gestionnaires de cours d'eau et de barrages et les services de secours, sous la coordination du centre régional de crise.

### SPW MOBILITÉ ET INFRASTRUCTURES

Principalement:

- Priorisation des actions de reconstruction;
- Adaptation des procédures et de l'organisation;
- Renforcement de la collaboration avec l'Institut royal météorologique (lancement des alertes crues plus tôt);
- Participation à la cellule CELEX;
- Lancement d'une procédure de marché public pour un contrôle externe des infrastructures;
- Projet de cadre légal pour la sécurité des barrages-réservoirs;
- Révision de l'intégration des alertes EFAS dans le processus de prévision, demande d'informations plus adaptées à la Wallonie;
- Elaboration du Plan particulier d'urgence et d'intervention du barrage d'Eupen avec les services du Gouverneur de la Province de Liège, la Direction des Barrages-réservoirs, et le CRC-W;
- Dédouement du rôle de garde de décision à la Direction des Barrages-réservoirs;
- Formation Planicom (planification d'urgence) pour une première partie du personnel.

### SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT

Principalement:

- Mise en place d'une Task Force pour coordonner les actions des différents départements et services dans la semaine qui a suivi les événements du 14-16 juillet 2021;
- Lancement d'une série de marchés de travaux sur les cours d'eau pour parer au plus urgent dans les jours qui ont suivi les faits;
- Lancement des marchés pour la sécurisation urgente et l'entretien des cours d'eau dès l'automne 2021;
- Mise en œuvre d'une procédure de gestion des déchets issus des inondations, de la gestion des hydrocarbures et des sols pollués par le biais d'une mission déléguée à la SPAQuE par arrêté du Gouvernement;
- Coordination des actions bénévoles de ramassage des déchets dans et le long des cours d'eau avec la Défense nationale et la Protection civile;
- Lancement d'une étude hydraulique / hydrologique sur le bassin de la Vesdre confiée par marché d'étude à l'ULiège (étude MODREC);
- Octroi de soutien aux communes en 2 phases (décembre 2021 et décembre 2022) pour la mise en œuvre de projets de prévention, de protection, de préparation et d'analyses post crise face au risque des inondations;
- Lancement de marchés relatifs au monitoring de la biodiversité (faune, flore, habitats), lutte contre la Renouée du Japon et hydromorphologie afin d'évaluer l'effet des inondations sur celles-ci;
- Délivrance dans l'urgence de permis d'environnement pour les sites de stockage temporaire des déchets issus des inondations (A601 et Wérihet)
- Finalisation du projet de site unique d'information sur les débits des cours d'eau en collaboration avec le SPW Mobilité et Infrastructures (site hydrometrie.be)
- Participation à la création de la cellule CELEX mentionnée ci-dessus

## SPW TERRITOIRE, LOGEMENT, PATRIMOINE ET ÉNERGIE

Afin d'apporter une réponse aux différents besoins identifiés dans les territoires sinistrés mais également de manière plus large, concernés par le risque d'inondation, plusieurs actions ont été portées par le SPW Intérieur et Action sociale, pour l'essentiel :

- Un accompagnement de la circulaire « Constructibilité en zone inondable » signée par le Ministre le 23 décembre 2021, la réalisation de deux référentiels permettant un encadrement des constructions en zone inondable ainsi qu'une meilleure gestion à la source des eaux pluviales;
- La réalisation d'un schéma multidisciplinaire et multithématique du bassin versant de la Vesdre;
- La réalisation de Programmes de (re)développement durable de quartiers;
- La mise à disposition d'un appui urbanistique à destination des communes sinistrées de catégorie 1 et 2 sous la forme de marché cadre pluri attributaire;
- La création de la plate-forme d'Entraide Logement destinée à mettre en relation les propriétaires souhaitant proposer une offre de relogement et les ménages ayant subi les inondations en recherche de logement;
- La mise à disposition de 1.050 déshumidificateurs et canons et chaleur via les communes;
- 52 millions octroyés aux communes et CPAS;
- Le renforcement des guichets avec des subventions aux communes et intercommunales de 840.000 euros;
- L'octroi de 7 millions (subvention) pour la reconstruction du réseau des gestionnaires de réseaux de distribution afin de diminuer l'impact de la facture sur le citoyen dans le cadre des inondations.

## SPW INTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE

Principalement :

- Pour répondre à cet afflux de demandes de personnes et de communes sinistrées, des équipes d'agents volontaires ont été mises sur pied pour répondre aux appels et encoder les demandes d'indemnisation;
- Au niveau local, des agents communaux et provinciaux ont été formés afin d'aider les personnes sinistrées à remplir les formulaires;
- Afin d'accélérer autant que possible le traitement des dossiers, ces volontaires ont été remplacés progressivement, à partir de fin décembre 2021, par un renfort en personnel pour l'encodage des dossiers et par l'externalisation de l'helpdesk téléphonique;
- Des experts ont été sélectionnés par un marché public et les procédures ont été simplifiées;
- Mise en place d'une coordination entre l'AVIQ et le SPW Intérieur et Action sociale pour le suivi des besoins psychosociaux des citoyens sinistrés par les inondations de juillet dans 38 communes sinistrées de catégories 1 et 2;
- Mise en place d'un accompagnement diversifié et de proximité des personnes sinistrées, en particulier des plus isolées grâce à des subventions pour 2.154.000 € aux Relais sociaux de Liège, Verviers, Luxembourg et au Réseau Wallon de Lutte contre la Pauvreté (RWLP) pour la mise en place d'un « Dispositif d'Accompagnement Social Inondations » (DASI), soit 10 équipes mobiles.

## SPW ECONOMIE EMPLOI ET RECHERCHE

Principalement :

- Mise en ligne d'un lien Web et d'une adresse électronique générique permettant aux entreprises sinistrées de s'identifier, de renseigner les premiers dégâts;
- Mise en place d'un partenariat avec la SOWALFIN, la SOGÉPA, le Forem, la SNI pour la base de données commune des entreprises impactées;
- Création d'un formulaire SPW Economie, Emploi et Recherche mis en ligne le 22 août sur <http://wallonie.be> via « Mon Espace personnel »;
- Mise à disposition d'une Aide à la Promotion de l'Emploi spécifique destinée à soutenir les communes sinistrées dans la mise en œuvre du support local (subvention à l'engagement de 5 employés d'abord, étendue à 10 employés maximum ensuite, en fonction du degré d'inondation);
- Mise à disposition de containers gratuits aux entreprises: 40 containers alloués (36 en province de Liège, 2 en province de Namur et 2 en province de Luxembourg);
- Contribution à la mise en place d'une aide aux entreprises des communes les plus sinistrées vers un plan d'actions général désormais intégré dans le Plan de Relance pour la Wallonie;
- Identification des entreprises locales sinistrées relevant de l'économie structurante, des entreprises assurées et non assurées;
- Mise en place du dispositif « Restart Shop »:
  - Indemnité de 5.000 € d'aide à la relance à destination des commerçants sinistrés situés dans les 209 communes reconnues comme sinistrées
  - 200 demandes enregistrées au 1<sup>er</sup> février 2022

## CRISE UKRAINIENNE ET ACCUEIL DES RÉFUGIÉS

Composée de membres de l'administration régionale et des services publics régionaux, une instance est chargée de coordonner toutes les actions à entreprendre pour assurer l'accueil des ressortissants ukrainiens, et ce dans tous les domaines de compétence régionaux.

Les actions à mener relatives à l'hébergement des ressortissants ukrainiens sont de divers types:

- Stimuler et encadrer l'accueil des ressortissants ukrainiens par les citoyens wallons dans leur logement privé;
- Recenser les hébergements collectifs publics, associatifs et privés susceptibles d'être mobilisés. Il s'agit de recenser sur l'ensemble du territoire wallon les hébergements collectifs potentiellement disponibles ou les immeubles disponibles pouvant faire l'objet d'un aménagement, pour héberger à court, moyen et long terme les ressortissants ukrainiens. Il peut s'agir des propriétés des cultes, hébergements appartenant aux Provinces, villes et communes, centres de vacances et de loisirs, centres ADEPS, bâtiments de la régie fédérale des bâtiments et du SPW, bâtiments militaires...;
- Activer certains dispositifs du logement public;
- Soutenir les pouvoirs locaux (cf. ci-après).

Le projet TempHoWal est né de ce besoin et de la collaboration entre le SPW Digital et la cellule de crise coordonnée par le SPW IAS. La plateforme a pour objectif de gérer la mise à disposition des hébergements conventionnés en Wallonie et de suivre leur occupation selon des critères d'attribution définis par les communes et provinces.

Le projet a démarré en mai 2022 avec la mise en place rapide d'une équipe projet interne: la Cellule, le Centre de Service ERP et le SPW Digital se sont organisés en quelques semaines pour lancer les étapes initiales du projet (analyse périmètre et solution) et engager un prestataire pour le développement de la solution.

## ARTICULER AVEC LE FÉDÉRAL, LES PROVINCES, LES COMMUNES, LES UAP

### CRISE DU COVID-19

Dès le 12 mars 2020, la Secrétaire générale a pris contact avec les UAP pour assurer la diffusion des informations vers les acteurs publics wallons soumis au code de la fonction publique. Un SPOC au sein du Secrétariat général a assuré la communication entre le SPW et les UAP. Ainsi, les communications internes destinées au management du SPW et à ses agents ont été relayées vers les UAP pour information.

En tant que présidente du Collège des Fonctionnaires généraux dirigeants, la Secrétaire générale a coordonné l'élaboration d'une proposition globale visant à la mobilisation optimale des services du Gouvernement et des UAP en vue de la relance post-crise coronavirus. La coordination des différentes contributions du SPW et des UAP a abouti à une proposition commune en matière de fonction publique régionale.

Pour assurer une coordination efficace avec les autorités fédérales, le CRC-W a participé aux réunions du Comité fédéral de Coordination, et ce dès le 13 mars 2020 lorsque la phase fédérale de gestion de crise a été déclenchée. Ainsi, le CRC-W a participé à l'ensemble des réunions et a transmis un compte rendu de chacune des réunions aux membres du Comité stratégique du SPW. Quant au Gouvernement wallon, il a été tenu informé directement par son représentant au Comité fédéral de Coordination.

## INONDATIONS DE JUILLET 2021

- Coordination générale des actions et de la communication entre les différents niveaux de pouvoir (Pouvoirs locaux, Provinces, Gouverneurs, Fédération Wallonie-Bruxelles, Fédéral et Union Européenne) par le CSR, structure dédiée, et non par le SPW;
- Un groupe de travail inter-administrations, coordonné par le CSR, a été mis en place pour garantir une information mutuelle, gagner en efficacité, faciliter les articulations et éviter les chevauchements, en élargissant le champ à toutes les études. Le livrable issu de cette démarche consiste en une fiche signalétique de chaque étude en cours avec une identification des articulations nécessaires;
- Coordination avec la Défense, Protection civile, Infrabel, SPW Mobilité et Infrastructures, SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement, SOFICO, administrations communales) pour permettre le rétablissement le plus rapide possible des infrastructures;
- Coordination avec la Défense, les zones de secours, la Protection civile, des intercommunales, le SPW, la Cellule d'Appui fédérale et la SPAQUE pour le nettoyage et l'évacuation des déchets;
- Coordination entre l'AVIQ et le SPW Intérieur et Action sociale pour le suivi des besoins psychosociaux des citoyens sinistrés par les inondations de juillet dans 38 communes sinistrées de catégories 1 et 2;
- Mise en place d'un partenariat avec la SOWALFIN, la SOGEPA, le Forem, la SNI pour le recensement des entreprises impactées;
- Très nombreuses réunions de coordination en matière de prévention («comités techniques par sous-bassins hydrographiques»), d'avis de gestionnaires de cours d'eau sur les demandes de permis (GT «permis» sur la délivrance des permis en zone inondable et formations inter DG à la circulaire ministérielle) ou encore d'articulation des études (groupe de travail coordination des études);

- Les inondations ont mis en avant l'importance du Groupe transversal Inondation et la nécessité de le renforcer, en commençant par donner à celui-ci un cadre « juridique », une légitimité, et en lui donnant également les moyens pour la mise en œuvre de ses nouvelles missions.

### CRISE UKRAINIENNE ET ACCUEIL DES RÉFUGIÉS

- Soutien aux pouvoirs locaux : les villes et communes sont en première ligne dans l'organisation et la gestion de l'accueil des ressortissants ukrainiens, en particulier en matière d'hébergement. Afin de permettre de trouver des solutions appropriées à chaque terrain local, le gouvernement a dégagé 3,5 millions équivalent à 1 euro par habitant. Ces moyens peuvent servir à financer des solutions nouvelles de logement à l'échelle locale.
- Une concertation supra locale doit permettre d'affecter avec le plus de pertinence, des moyens qui permettront de faire face à l'urgence, avec un maximum de souplesse et de la manière jugée la plus efficace par les autorités concernées. La dynamique supra communale est encouragée dans le respect de l'autonomie communale.
- Rappel aussi du droit de réquisition ou de recours possible à d'autres mesures de prise en charge temporaire, pour une commune ou CPAS, dans le cadre des législations existantes.

## COMMUNIQUER ENVERS LE PERSONNEL

### CRISE DU COVID-19

Les objectifs de la communication interne vers les agents sont de transmettre une information claire et précise et de rassurer :

- Transmettre des informations claires et précises permet à chaque agent de connaître ses conditions de travail ;
- Rassurer permet d'indiquer aux collaborateurs que la crise est gérée par l'organisation et que de nombreuses initiatives sont à l'œuvre pour faciliter le travail dans les conditions de crise.

En juillet 2020, l'objectif principal était de rassurer les agents en vue d'un retour en présentiel tandis que l'objectif a évolué par la suite. En effet, il convenait, désormais, d'envisager la situation à long terme et de développer une stratégie qui s'inscrit dans la durée.

Au fur et à mesure de la crise du Covid-19, ces messages clés ont fait l'objet d'une l'information adressée au personnel.

En 2020, sur les 199 i'com parus (lettre électronique interne envoyée à tous les agents), pas moins de 52 comportaient un item Covid. En 2021, 18 i'com (sur les 132 parus) traitaient de la gestion du Covid.

L'intranet du SPW a lors régulièrement été mis à jour et une page spéciale dédiée au coronavirus a été mise en place. Cette page réunit l'ensemble des informations et mesures liées au coronavirus. En un mois cette nouvelle page avait été consultée plus de 14.950 fois.

Une information spécifique a également été adressée aux managers. Ainsi, en 2020, 36 i-management (sur les 48 parus) dédiés à la gestion de la crise ont été envoyés

au management du SPW. Et en 2021, 7 i-management sur 24 avaient trait à la gestion du Covid.

Afin de rassurer, d'encourager et de remercier les agents en cette période particulière, la Secrétaire générale s'est également exprimée à trois reprises au travers de trois capsules vidéo. 7 vidéos ont été publiées dans le journal en ligne, « Diagonales » : il s'agissait de portraits d'équipes sur le terrain, de témoignages d'agents, du challenge 1.000 photos...

Au-delà de la communication générale, des communications ciblées ont permis d'informer les agents sur des mesures particulières. Ainsi, une note relative à l'impact juridique de l'arrêt de pouvoirs spéciaux concernant la suspension des délais de rigueur de recours a été transmise aux entités du SPW.

Pour assurer une communication adéquate sur l'impact en matière de fonction publique, 9 communications spécifiques aux mesures en matière de fonction publique ont été adressées aux correspondants locaux de l'administration du personnel, contre habituellement 1 par mois. Grâce à leur cellule de communication, chaque entité SPW a également déployé une communication spécifique, allant de « trucs et astuces » pour le télétravail à des newsletters pour garder le lien.

Un webinar sur la thématique du travail à distance a également été organisé le 22 avril qui a réuni plus de 270 agents du SPW.

La communication s'est également organisée dans les deux sens. En effet, une enquête a été adressée aux agents et au management pour leur permettre d'exprimer leur niveau de satisfaction sur la gestion de crise. Plus de 4.000 agents y ont répondu.

La page relative aux résultats de l'enquête adressée aux agents et au management pour leur permettre d'exprimer leur niveau de satisfaction sur la gestion de crise a été vue 3.045 fois.

# COMMUNIQUER ENVERS LES USAGERS

## CRISE DU COVID-19

La réorganisation des modalités de travail des collaborateurs du SPW a entraîné une offre différente de services du SPW. Par conséquent, la communication externe a eu pour objectif d'adapter régulièrement l'état de l'offre de services de nos missions. Cette information permet dès lors à chaque public cible du SPW de connaître les nouvelles modalités de contact et les changements apportés aux missions le cas échéant.

La communication a continué d'alimenter en continu ses sites et les réseaux sociaux afin de permettre à chaque public cible du SPW de connaître les nouvelles modalités de contact et les changements apportés aux missions le cas échéant.

Les sites internet du SPW et le site Wallonie.be ont été régulièrement mis à jour pour offrir une information pertinente à nos usagers. Trois publics figurent toujours parmi les priorités de l'organisation : tous les citoyens, les citoyens dans une situation d'urgence sociale, les entrepreneurs et les entreprises.

L'ensemble des canaux de communication du SPW ont été mobilisés pour fournir une information pertinente et régulière.

Entre le 1<sup>er</sup> juillet et le 31 août, le SPW via la communication externe a publié sur les réseaux sociaux 36 posts sur Facebook Wallonie, liés au Covid-19. Les posts les plus vus concernent les codes couleur voyages, le port du masque, l'urgence sociale et les mesures pour les indépendants. Durant l'été 2020, 1.088.502 pages de Wallonie.be ont été consultées soit 40 % de plus par rapport à l'été 2019. Le dossier Corona a été le plus consulté avec quelque 107.311 vues soit 10 % des vues du site. Les

informations concernant les indemnités indépendants restent aussi dans les sujets les plus vus.

Au niveau des guichets physiques, les Espaces Wallonie assuraient un service complet en intégrant toutes les précautions sanitaires et les permanences ont repris leur rythme habituel. Le centre d'appels 1718 a été mobilisé pour répondre aux questions des citoyens. La crise sanitaire a un impact direct sur le niveau de vie de nombreux citoyens, et plus particulièrement envers la population déjà fragilisée. Une équipe spécifique de la communication est venue en renfort pour répondre aux questions liées à l'urgence sociale et aux indemnités Covid pour les indépendants.

La collaboration avec le Réseau wallon contre la Pauvreté a permis de prendre en charge des cas de grande détresse sociale grâce à un partage d'informations géré par une plateforme informatique. De nombreux appels d'entrepreneurs sont adressés au 1718 via le menu « 1 » Urgence sociale pour devenir même majoritaires.

L'équipe « Renfort Covid » s'est adaptée à cette situation et accompagne les demandeurs. Elle a guidé les indépendants dans les démarches administratives dont la nature de demandes se faisait de plus en plus vaste : fracture numérique, besoin d'un dialogue, incompréhension des demandes, problème d'adresses mails, précision des conditions d'octroi, dossiers incomplets, problème de numéros de compte... Cette équipe « Renfort Covid » établissait des liens directs avec le SPW Economie, Emploi, Recherche et les adaptations étaient permanentes.

## INONDATIONS DE JUILLET 2021

Envers les personnes sinistrées :

- Dès la survenue des inondations en juillet 2021, le service a fait face à un nombre très important d'appels téléphoniques et de mails de personnes sinistrées et de communes et de demandes d'indemnisations.
- Pour répondre à cet afflux, des équipes de volontaires ont été mises sur pied pour répondre aux appels (environ 60 volontaires issus du SPW Intérieur et Action sociale) et encoder les demandes d'indemnisation (quelques 60 volontaires issus de tout le SPW).
- Au niveau local, des agents communaux et provinciaux ont été formés afin d'aider les personnes sinistrées à remplir les formulaires.
- Afin d'accélérer autant que possible le traitement des dossiers, ces volontaires ont été remplacés progressivement, à partir de fin décembre, par un renfort en personnel pour l'encodage des dossiers et par l'externalisation de l'helpdesk téléphonique.
- Communication web :
  - Développement et mise à jour en permanence (actualisation, enrichissement) du sous-site [www.wallonie.be/inondations](http://www.wallonie.be/inondations) (hébergé sur le portail web officiel de la Wallonie) dont la vocation est d'être une ressource d'informations pédagogique et exhaustive (accès dédiés aux Pouvoirs locaux et aux victimes des inondations)
  - Réseaux sociaux : activation des réseaux sociaux officiels de la Wallonie pour relayer les informations mises en ligne sur le sous-site [www.wallonie.be/inondations](http://www.wallonie.be/inondations)

- Communication de proximité:
  - Journaux “toutes boîtes” diffusés (gratuitement par BPOST) dans les rues des quartiers sinistrés, relatifs aux aides de la Wallonie activables par les victimes des inondations;
  - Espaces Wallonie: permanence et aide aux victimes pour le remplissage de formulaires administratifs comme le formulaire de demande d'intervention du Fonds des Calamités;
  - Ligne téléphonique gratuite: 1718. Il s'agit d'une aide de 1<sup>re</sup> ligne (en bonne entente avec Réseau wallon de lutte contre la pauvreté).

#### Envers les entreprises sinistrées:

- Création d'un formulaire SPW Economie, Emploi, Recherche mis en ligne le 22 août sur <http://wallonie.be> via « Mon Espace personnel »;
- Sous-site “Inondations”: accès dédié aux indépendants et entreprises.

#### Envers les communes sinistrées:

- Fascicules relatifs aux aides de la Wallonie activables par les Bourgmestres et autorités communales;
- Ligne téléphonique (081 33 13 00) dédiée aux administrations communales durant les premiers mois après les inondations, pour permettre un point d'entrée unique;
- Réunions “Commissariat spécial à la reconstruction-Bourgmestres” organisées régulièrement pour favoriser la bonne circulation de l'information et tenir compte des interrogations des Bourgmestres
- Participation au salon des Mandataires, Municipalia.

## CRISE UKRAINIENNE ET ACCUEIL DES RÉFUGIÉS

Le SPW dispose d'un site « wallonie.be/ukraine » qui comprend toutes les informations utiles concernant l'Ukraine. Ce site s'adresse à différents publics:

- « Je suis un citoyen wallon »
- « Je suis un réfugié ukrainien »
- « Je suis une entreprise »
- et bien entendu « Je suis un Pouvoir local »

La partie « Je suis un Pouvoir local » permet de trouver de nombreux éléments utiles tels que:

- Des documents: vade-mecum et FAQ régulièrement mis à jour dont un document vade-mecum et FAQ spécialement dédié aux Pouvoirs locaux;
- Des informations relatives au logement des réfugiés;
- Des informations relatives à la scolarisation des réfugiés;
- Des informations relatives à la santé et aux aides sociales;
- Des informations relatives à l'emploi et à la formation;
- Des outils/ressources pour communiquer avec les Ukrainiens.

Un onglet spécifique « Ukraine » a été développé sur le guichet pouvoirs locaux.

Un centre d'appel wallon est également joignable au 081/20.60.60 (numéro dédié aux autorités et qui n'est pas destiné au grand public qui, lui, peut contacter le 1718). L'adresse électronique [ukraine.info@spw.wallonie.be](mailto:ukraine.info@spw.wallonie.be) permet également de poser toutes les questions.

## ADAPTER LES MODES DE TRAVAIL

### CRISE DU COVID-19

L'approvisionnement en articles de protection (masques, gel hydroalcoolique, gants, visières, etc.) a été un élément clé de l'exercice des missions en période de crise COVID-19. Dès le début de la crise, la commande et la livraison des articles ont été centralisées pour garantir un approvisionnement homogène et prévisible des services. Afin d'assurer la disponibilité des fournitures d'équipements de protection individuelle et des produits d'hygiène, un groupe de travail spécifique a été mis sur pied.

L'approvisionnement de ces produits était une condition nécessaire pour continuer l'exercice des missions sur le terrain, mais aussi pour assurer la sortie du confinement.

Dès le 8 avril 2020, le SPW a également lancé un projet de réalisation de masques en tissus par des agents volontaires. 200 agents ont répondu à l'appel et ont produit masques et kits pour le personnel du SPW effectuant au quotidien certains types de missions impliquant des interactions rapprochées avec d'autres personnes. Le CRC-W a coordonné cette initiative en fournissant instructions et modalités pratiques aux volontaires.

Dès le 1<sup>er</sup> juillet 2020, un nouveau processus d'approvisionnement a été mis en place pour simplifier la logistique interne et permettre aux services de commander à nouveau directement la quasi-totalité des articles nécessaires à leur fonctionnement. Seuls les masques, le gel hydroalcoolique et les gants à usage unique ont fait encore l'objet d'une procédure spécifique et d'un monitoring par le groupe de travail sur l'approvisionnement. Les services ont eu l'occasion de passer en début de mois leur commande, livrée en cours de mois par le Département de la Gestion mobilière.



À la suite de la mise en place du nouveau processus d'approvisionnement, le département de la Gestion mobilière a pu également remettre en commun les stocks qui avaient été constitués par les entités SPW mais sans être distribués. Ce fût notamment le cas pour des équipements de protection individuelle comme les gants à usage unique et des produits de nettoyage.

## FORMER LE PERSONNEL

### CRISE DU COVID-19

Formation des agents qui se sont portés volontaires pour assurer le traitement des demandes d'indemnisation.

### INONDATIONS DE JUILLET 2021

Formation Planicom (planification d'urgence) pour une partie du personnel. Il s'agit là toutefois d'une formation à visée générale qui était déjà suivie avant par certains.

*« Les crises vécues depuis 2020 ont montré qu'une administration publique résiliente permet d'apporter une aide aux plus faibles. »*

## MONITORER

### CRISE DU COVID-19

Deux rapports spécifiques<sup>1</sup> ont été rédigés en vue d'apporter un éclairage sur la poursuite des activités du SPW malgré la situation de crise sanitaire et notamment sur les éléments suivants :

- La part des prestations réalisées en télétravail
- Les dispenses de service encore accordées à des personnes à risque
- Le volume global des activités
- Les missions pour lesquelles l'organisation du travail pose des difficultés, implique des réductions des missions ou crée des tensions
- Les missions pour lesquelles la pandémie de coronavirus a impacté à la hausse ou à la baisse les activités
- L'état de la résorption du retard éventuellement accumulé durant le confinement.

### INONDATIONS DE JUILLET 2021

Un an après la survenance des inondations, c'est la structure ad hoc – le Commissariat spécial à la reconstruction – a publié son bilan de la gestion post-inondation et continuité de la reconstruction : <https://www.wallonie.be/sites/default/files/2022-07/Bilan%20complet%20CSR%2026%20juillet%202022.pdf>

Le SPW Agriculture Ressources naturelles Environnement a mis en place un monitoring de la qualité des eaux de la Vesdre et la Hoëgne, de la biodiversité (faune, flore, habitats) ainsi que de sols pollués lors des inondations.

<sup>1</sup> Rapports du Comité stratégique, Monitoring des services Covid-19, – en dates des 12 mai et 11 septembre 2020.

## UN ACTEUR-CLÉ, LE CENTRE RÉGIONAL DE CRISE

Le Centre régional de crise exerce des missions transversales visant à préparer, gérer et analyser les crises relatives aux compétences régionales.

Sur le plan de l'information et de la communication, le CRC-W exerce les rôles de point de contact unique régional pour les autorités en charge de la planification et la gestion de crise (Centre de crise national, Gouverneurs, zones de police, disciplines, communes) et d'informateur du Gouvernement wallon en cas de crise ou de menace. Il met en œuvre pour ce faire une veille et une permanence 24h/24 et 7j/7 pour la diffusion d'informations et d'alertes et aide à construire la communication en temps de crise.

Sur le plan de la coordination, le CRC-W accompagne la planification d'urgence par les services du SPW et organise la coordination interne des services en cas de crise transversale. Il développe également des initiatives à l'échelle régionale pour promouvoir la culture de gestion de crise et le partage d'expérience.

Sur le plan de l'appui et de la logistique, le CRC-W apporte un support méthodologique, matériel et une expertise aux entités du SPW et aux autorités publiques lors de situations de crise ou d'urgence.

## LE CRC-W EN UN COUP D'ŒIL

- Améliorer continuellement la préparation à la gestion de crise au niveau régional
- Coordonner et/ou accompagner la gestion des crises impliquant des compétences régionales
- Assurer le suivi post-crise et le retour d'expérience
- Assurer une permanence 24h/24 et 7j/7 pour alerter et informer le Gouvernement et les parties prenantes en cas de risque ou de crise à l'échelle régionale

## RÉPARTITION DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE PLANIFICATION D'URGENCE ET DE GESTION DES SITUATIONS D'URGENCE

La planification d'urgence et la gestion de situations d'urgence sont strictement encadrées par la Loi et sont de la compétence de l'État fédéral, des Gouverneurs et des Bourgmestres (niveau fédéral, provincial et communal). La Région wallonne n'a aucune compétence spécifique en la matière. Les intervenants qui agissent au niveau opérationnel (sur le terrain) ou au niveau stratégique en temps de crise sont appelés « disciplines » (D1: premiers secours; D2: médical; D3: police des lieux; D4: logistique et D5: communication). La Région wallonne et ses services peuvent être sollicités pour de l'appui logistique et expertise, c'est-à-dire en qualité de D4.





## GESTION DU COVID-19

- **Nombre de dossiers de demandes d'aides** : 269.582 dossiers ont été gérés concernant les 26 indemnités Covid aux indépendants et entreprises
- **Montants versés aux indépendants et entreprises** : 911.526 millions €
- **Date de lancement du 1718 Urgence sociale** : 01/04/2020
- **Nombre de fiches « urgences sociales » publiées sur le site portail lutte contre de la pauvreté** : 211
- Durant la phase de confinement correspondant aux 50 premiers jours de crise, à compter du 14 mars 2020, le **numéro d'appel 1718** est mobilisé pour répondre aux questions des citoyens accueillant **en moyenne 343 appels quotidiens**. 30 % sont dédiées à l'urgence sociale et 35 % aux questions économiques
- **Nombre d'équipements de protection individuelle distribués au SPW entre le 01/07/2020 et le 31/08/2020** :

| Articles                      | Total    |
|-------------------------------|----------|
| Masques (unités)              | 36.100,0 |
| Gel hydroalcoolique (litres)  | 743,5    |
| Gants à usage unique (paires) | 31.650,0 |

- **Agents en télétravail** :
  - Dans un premier temps : dès la première semaine de crise, **environ 50 % du personnel du SPW**, 4.084 agents, sont passés en télétravail. Environ 2.027 agents (soit 21 % du personnel) ont continué à exercer leur activité sur le terrain. Environ 13 % du personnel soit 1.258 agents ont été placés en dispense de service, rappelables en cas de besoin. Le Gouvernement a ainsi fait le choix de ne pas recourir au chômage temporaire (pour cause de force majeure) pour cette catégorie du personnel.
  - Dans un second temps : en respect des normes en vigueur, au 27/08/2020 **16,9 % du personnel, soit 1.574 agents, étaient en télétravail**. Et 39,7 % du personnel, soit 3.703 agents, exerçaient leur activité sur le terrain. C'est principalement au sein du SPW Mobilité et Infrastructures, du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement et de l'ex – SPW Budget Logistique et Technologies de l'information que l'on retrouve l'essentiel des agents qui continuent d'exercer leurs missions sur le terrain. Seul 0,9 % du personnel, soit 81 agents, sont en dispense de service.

## GESTION DES INONDATIONS DE JUILLET 2021

- 151 agents déployés sur tout le territoire pour évaluer les dégâts avec précision en s'appuyant sur une application mobile de collecte de données
- Grâce à l'application cartographique mise au point, environ 1.400 parcelles analysées de septembre à novembre 2021
- 426 visites de logements réalisées par les enquêteurs logement dans les communes sinistrées
- 43 agents traitant quotidiennement les demandes affluant auprès du Fonds des calamités, en lieu et place des 3 agents en temps ordinaire
- Mise en place d'équipes d'agents volontaires pour répondre aux appels et encoder les demandes d'indemnisation afin d'accélérer autant que possible le traitement des dossiers, et remplacement progressif de ces volontaires.
- A partir de décembre 2021, renfort en personnel pour l'encodage des dossiers et externalisation de l'helpdesk téléphonique.



#### GESTION DE LA CRISE UKRAINIENNE

##### 1 PLATE-FORME DÉDIÉE METTANT À DISPOSITION :

- La charte d'hébergement citoyen des ressortissants venant d'Ukraine, permettant d'établir des principes de vie en commun. L'hébergeur en communiquera la copie signée à la commune ;
- Un document garantissant aux ménages ukrainiens le respect de conditions pour un hébergement de qualité ;
- Une convention d'occupation précaire (format PDF ou format Word).
- Une brochure multilingue destinée à orienter les réfugiés ukrainiens dans leur recherche d'un logement en Wallonie :
  - « Guide pratique pour louer un logement en Wallonie »
  - « Practical guide to renting accommodation in Wallonia »
  - « Практичні поради для оренди житла у Валлонії »
  - « Практическое пособие по вопросам аренды жилья в Валлонии »

##### 1 CAPSULE VIDÉO MULTILINGUE :

- À la recherche d'un logement en Wallonie
- À la recherche d'un logement en Wallonie (english subtitles)
- À la recherche d'un logement en Wallonie (українські субтитри)
- À la recherche d'un logement en Wallonie (русские субтитры)

#### GESTION DE LA CRISE ÉNERGÉTIQUE

- 1 site dédié Je diminue ma facture (wallonie.be) reprenant conseils, aides, et mesures du SPW SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie pour pouvoir réduire les factures d'énergie des citoyens, entreprises et pouvoirs publics
- 1 série de vidéos 'G1Plan' sur la chaine SPW Energie Wallonie – YouTube pour diminuer la consommation d'énergie fossile de la Wallonie grâce à une utilisation rationnelle de l'énergie et un recours aux sources d'énergie renouvelables



# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Développer une stratégie de gestion de crise applicable aux services de support en collaboration avec le Centre régional de crise

Développer une feuille de route comprenant les éléments fondamentaux permettant de faire face à toute crise aux répercussions soudaines et importantes sur le plan économique. À cet égard, prêter suffisamment attention à la coordination avec les autres pouvoirs publics.

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS                        | CIBLES | ECHEANCE |
|---|------------------------------------|--------|----------|
| Définir le rôle du Comité stratégique en situation de crise afin d'améliorer le fonctionnement, la coordination et la communication au sein du SPW et préciser son articulation avec les missions du Centre régional de crise (CRC-W) | Clarification apportée:<br>OUI/NON | OUI    | 2024     |



# Assurer la continuité du service public



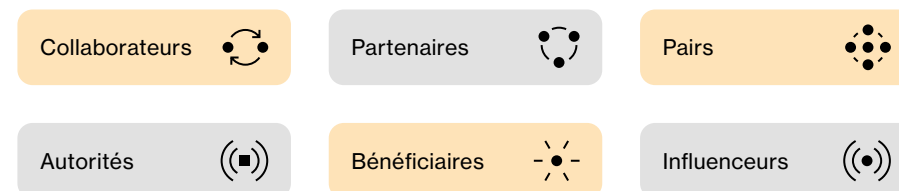
## OBJET

Le confinement a amené à repenser l'exercice des missions du SPW. En temps de crise, il est important que le service public continue de fonctionner. Ainsi, le SPW a prouvé son agilité organisationnelle en mettant en place les conditions de travail permettant notamment d'assurer la continuité des services, et ce, dans le respect des règles de confinement. Les autres crises traversées depuis 2020 n'ont pas soulevé avec la même acuité la question de la continuité des services, mais cette question pourrait resurgir en cas de black-out énergétique ou de cyber-attaque.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



# MÉCANISMES DE GESTION

Durant la crise du Covid-19, il a fallu tout d'abord **qualifier les missions de service public**:

|   |   |
|---|---|
| <b>MISSION ESSENTIELLE FÉDÉRALE</b>               | Mission définie par le Gouvernement fédéral comme étant essentielle dans le cadre de la crise   |
| <b>MISSION ESSENTIELLE SPW</b>                    | Mission définie par le Comité stratégique comme étant essentielle dans le cadre de la crise   |
| <b>MISSION VISÉE PAR UNE NOTE AU GOUVERNEMENT</b> | Mission essentielle (fédérale ou SPW) dont les modalités d'exercice ont fait l'objet de dispositions particulières au travers d'une note au Gouvernement wallon |
| <b>NOUVELLE MISSION</b>                           | Mission apparue dans le cadre de la gestion de crise du Covid-19.   |

Rappelons que la qualification des missions n'a pas été simple au niveau fédéral et avait suscité pas mal de controverses sur ce qui est à considérer comme service essentiel ou non essentiel.

A noter que les **missions** qui ont été **définies comme étant essentielles pour le SPW** étaient celles-ci:

- Opérations budgétaires, comptables et fiscales
- Versement des rémunérations aux agents
- Gestion des marchés publics
- Support informatique
- Service interne de prévention et de protection au travail
- Dépannage immobilier et sécurité des bâtiments
- Support administratif et logistique pour permettre à l'organisation de fonctionner

Ensuite, **pour chaque mission / dispositif, un des statuts suivants** a été identifié:

|  |   |
|--|---|
| <b>CONTINUITÉ</b><br>normal              | L'activité s'est poursuivie selon un rythme et un volume (quasi) identiques à la normale.   |
| <b>CONTINUITÉ</b><br>réduit (demande)    | L'activité s'est poursuivie selon un rythme et un volume inférieurs à la normale en raison d'une baisse de la demande   |
| <b>CONTINUITÉ</b><br>réduit (conditions) | L'activité s'est poursuivie selon un rythme et un volume inférieurs à la normale en raison des conditions de travail (télétravail, difficultés d'accès aux applications informatiques...) |
| <b>CONTINUITÉ</b><br>augmenté            | L'activité s'est poursuivie selon un rythme et un volume supérieurs à la normale  |
| <b>ARRÊT</b><br>faute de demande         | L'activité a été interrompue en raison de l'absence de demande (ex.: convoyeuses scolaires)   |
| <b>ARRÊT</b><br>impossibilité            | L'activité a été interrompue parce qu'il est impossible de la réaliser en télétravail et que la distanciation sociale est impossible à respecter en présentiel.                           |

Les missions et activités du SPW ont été regroupées en **102 missions générales**, identifiées spécifiquement pour répondre de la manière la plus pertinente possible à la gestion du Covid-19. Le nombre de missions identifiées pour chaque entité est variable, notamment afin de prendre compte les spécificités des compétences et métiers de chacune des entités SPW.

| ENTITÉS <sup>1</sup>                                    | NOMBRE DE MISSIONS EXERCÉES             |
|---|---|
| SPW Secrétariat général                                 | 11 missions                             |
| SPW Budget, Logistique et TIC                           | 7 missions                              |
| SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement | 24 missions                             |
| SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Énergie         | 15 missions                             |
| SPW Intérieur et Action sociale                         | 12 missions                             |
| SPW Mobilité et Infrastructures                         | 15 missions                             |
| SPW Economie, Emploi et Recherche                       | 13 missions rassemblant 114 dispositifs |
| SPW Fiscalité   | 5 missions                              |

### DURANT LA PÉRIODE DE CONFINEMENT S'ÉTALANT DU 13/03 AU 13/04/2020

Plus de 60 % des missions du SPW se sont poursuivies normalement, voire ont augmenté. Environ un tiers des missions se sont poursuivies avec une réduction de volume due à une réduction de la demande ou aux nécessaires conditions de distanciation sociale. Cette diminution se situe en général entre 25 à 50 % du volume habituel d'activité. Environ 5 % des missions ont dû être totalement interrompues, principalement en raison de

<sup>1</sup> Il s'agit des anciennes appellations puisque les réformes organisationnelles sont ultérieures à la crise du Covid.

l'impossibilité de respecter les mesures de distanciation sociale.

### EXERCICE DES MISSIONS PENDANT LA PÉRIODE DU 1<sup>ER</sup> JUILLET AU 31 AOÛT 2020

Plus de 85 % des missions du SPW se sont poursuivies normalement, voire ont augmenté. En comparaison ce chiffre était de 60 % lors de l'exercice de rapportage précédent. Seulement 12 % des missions ont connu une réduction de volume due à une réduction de la demande ou aux nécessaires conditions sanitaires. Moins de 1 % des missions ont été totalement interrompues, principalement en raison de l'impossibilité de respecter les mesures de distanciation sociale. Cela représente actuellement 4 missions contre 12 sur la période de reporting précédente.

Enfin, on a évalué le niveau de difficulté de la reprise de la mission après le confinement :

|                    |  |
|--------------------|--|
| Sous contrôle      | L'exercice de la mission après le confinement ne nécessite aucun point d'attention, rien n'est à signaler.   |
| Difficultés        | L'exercice de la mission après le confinement risque de connaître des difficultés, gérables par l'administration, sans impact notable sur les usagers ou la relance économique et sociale. |
| Situation critique | L'exercice de la mission après le confinement risque d'avoir un impact notable sur les usagers ou le développement économique et social si aucune mesure n'est prise.                      |

De façon générale, plus de deux-tiers des missions du SPW ont été estimées sous contrôle. Si le tiers restant est majoritairement en difficulté ou signalé avec des points d'attention, seules 12 missions ou dispositifs du SPW étaient en situation critique. Pour près de 60 % des missions, le Comité stratégique a estimé qu'elles

pourraient potentiellement connaître une charge de travail supérieure à la normale à la sortie du confinement. Lorsque des délais ont pu être estimés avant un retour à la normale, ils ont été majoritairement estimés à une période de 2 à 6 mois.

Rétrospectivement, il semble utile d'établir en permanence un cadastre récurrent des ressources humaines et matérielles mobilisables au sein du SPW en situation de crise et de prévoir de renseigner dans ce cadastre les compétences des personnes au sens large c'est-à-dire liées au métier qu'elles exercent mais également des aptitudes non spécifiquement liées à leur fonction au SPW (p. ex. en informatique, gestion de sites internet, coaching, etc.).

Au vu de l'expérience, il semble également utile de prévoir des plans de sortie de crise pour que la reprise des missions momentanément suspendues et potentiellement impactées pas des arriérés importants puissent se faire dans les meilleures conditions possibles.

*« La base,  
ce sont les agents  
et le soutien hiérarchique. »*

SÉBASTIEN GALLIEZ,  
LORS DE LA RENCONTRE DU MANAGEMENT DU SPW,  
25 NOVEMBRE 2022



# NOS PERFORMANCES



Plus de 60 % des missions du SPW poursuivies normalement du 13/03 au 13/04/2020

Plus de 85 % des missions du SPW poursuivies normalement du 01/07 au 31/08/2020

12 missions (ou dispositifs) du SPW sur 102 estimées en situation critique pour une reprise de la mission après le confinement

*« Qu'est-ce qu'on fait si on n'a plus de gaz ni d'électricité, ou en cas de cyberattaque massive ? Pour assurer la résilience, il est important que le SPW se dote d'un Business Continuity Plan. »*

INTERVIEW DU CENTRE NATIONAL DE CRISE  
DANS LE CADRE DES CONSULTATIONS PRÉALABLES

# NOS MARGES DE PROGRESSION



**NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :**

Prévoir des plans de sortie de crise pour que la reprise des missions momentanément suspendues et potentiellement impactées par des arriérés importants puisse se faire dans les meilleures conditions possibles.

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS  | INDICATEURS                            | CIBLES | ECHEANCES |
|--|--|--------|-----------|
| Établir un cadastre récurrent des ressources humaines (hard skills et soft skills) et matérielles mobilisables au sein du SPW en situation de crise                                  | Etablissement d'un cadastre<br>OUI/NON | OUI    | 2024      |
| Concevoir des plans de continuité d'activité (PCA) afin de définir comment un service doit fonctionner en cas de crise et à quoi il convient de consacrer les ressources disponibles | Adoption de PCA<br>OUI/NON             | OUI    | 2024      |



# Anticiper les risques, les prévenir et/ou s’y adapter



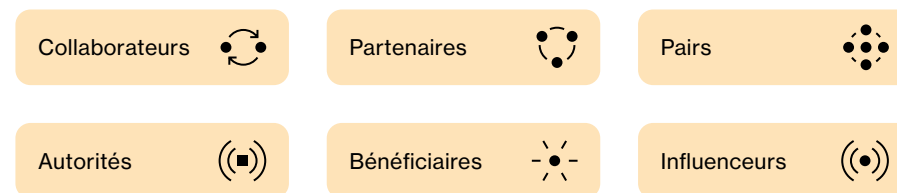
## OBJET

Il convient d’adapter nos systèmes d’analyse et d’anticipation des risques en les dotant d’un réseau de veille prospective sur les risques et de mécanismes d’atténuation ou d’adaptation. Le spectre des risques à prendre en compte doit être large, incluant notamment les risques d’inondations, de sécheresses, de pandémies, de cyber attaques, de black-outs énergétiques, etc.

## NIVEAU D’IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



# MÉCANISMES DE GESTION

GRI 201-2

Le SPW a développé une série d'initiatives diverses pour adapter ses systèmes d'analyse et d'anticipation des risques, de prévention/atténuation/adaptation face à ceux-ci, dont voici quelques exemples :

- La tenue de colloques sur le thème de la résilience
- La réalisation de diagnostics de vulnérabilité
- Le développement de capacités de prospective

## TENUE DE COLLOQUES SUR LE THÈME DE LA RÉSILIENCE

La perspective de crises systémiques pousse le SPW à se réinventer et à faire émerger de nouveaux scénarios de gestion de risques dans un environnement de plus en plus incertain. Quels sont les outils de gouvernance et de monitoring à déployer pour anticiper les risques environnementaux, les gérer, s'y adapter et décider en période d'incertitude et de crise ? Pour aborder ces questions, plusieurs colloques ont été organisés.

1

Le Secrétariat général a organisé le 2 décembre 2021, avec le soutien de la Ministre wallonne du développement durable, Céline Tellier, un **congrès intitulé « Résilience de la Wallonie face aux risques environnementaux »**. Co-présidé par les Professeur.e.s Maria Mancilla Garcia (Université Libre de Bruxelles) et François Gemenne (Université de Liège), ce congrès visait trois objectifs :

Établir un **diagnostic** des vulnérabilités de la Wallonie face aux risques environnementaux, créées ou amplifiées par les phénomènes macro tels que les changements climatiques ou la perte de biodiversité.

Élaborer une **vision** d'une Wallonie résiliente face à ces risques.

Aboutir à des **recommandations** en termes d'outils de gouvernance et de monitoring pour mieux anticiper et gérer ces risques prévisibles.

Le congrès a fait l'objet d'un vaste travail préparatoire, associant de nombreux spécialistes, autour de cinq thématiques :

Anticiper les risques : le rôle de la prospective

Observer les impacts : le rôle des observatoires

Gérer et s'adapter aux risques : mettre en place des stratégies d'adaptation

Décider en temps d'incertitude et de crise

Réparer les dommages

Parmi les **recommandations** transversales issues de ce congrès, on retiendra tout particulièrement :

### → **Changer le paradigme de gestion des risques**

- Élargir la culture du risque en prenant acte des incertitudes pour une culture plus globale de la « vulnérabilité » qui permet une posture à la fois volontaire et humble
- Favoriser un partage des savoirs entre différentes disciplines et appuyer une approche et des compétences multidisciplinaires pour la gestion des risques.

### → **Renforcer le rôle de la société civile dans la gestion des risques**

- Encourager et renforcer l'implication des citoyens dans l'élaboration de politiques d'adaptation aux risques environnementaux, en particulier au niveau local, en partant de leurs préoccupations, en les impliquant dans les processus participatifs
- Créer des Conseils consultatifs locaux (communaux ou régionaux), financés par des fonds publics et composés de non professionnels de la gestion des risques rémunérés

« Notre environnement se dégrade et par là, les événements extrêmes vont se multiplier. Il faut donc mieux évaluer les risques et s'y préparer. »

UN MANAGER DU SPW,  
DANS LE CADRE  
DE L'ENQUÊTE RSO INTERNE

- Mettre en place des lieux de dialogue et d'action dédiés à la résilience au niveau local tels que des « maisons de la résilience » pour valoriser les connaissances, les expériences et la « mémoire » locales
  - Soutenir (y compris financièrement), reconnaître et légitimer les collectifs citoyens qui s'inscrivent dans ce type de démarche.
- **Améliorer la diffusion, la valorisation, la mobilisation des connaissances existantes** (en ce compris les connaissances et expériences de terrain) sur les risques environnementaux, leurs impacts et leur gestion à tous les niveaux ; **créer une « mémoire des risques »**
- Créer un guichet unique/une plateforme centralisant toutes les études et données disponibles (mises à jour régulièrement) en matière de risques environnementaux, ainsi que les actions existantes en matière de gestion des risques, accessibles aux différents types d'acteurs (publics, privés, citoyens), leur stockage et leur archivage (numérique) (open data)
  - Développer en parallèle un guide d'utilisation de ce guichet/cette plateforme
  - Instaurer un dialogue entre les auteurs d'études et les utilisateurs (au niveau des administrations et du monde politique) pour une meilleure utilisation
  - Développer la recherche participative et les sciences citoyennes en matière de connaissances et gestion des risques environnementaux et renforcer les liens avec les citoyens (notamment au niveau des observatoires), porteurs d'une capacité à collecter de la connaissance dite « située » ou « expérientielle »
  - Intensifier la culture des retours d'expérience au sein de nouveaux espaces sociaux où l'on pourrait faire dialoguer plus étroitement les acteurs qui sont chargés de l'élaboration des politiques publiques et

les agents qui sont responsables de leur application pratique.

→ **Anticiper pour se préparer aux risques et à l'imprévu et améliorer la prise de décision**

- Procéder à une cartographie évolutive des secteurs, des territoires et des populations vulnérables aux risques environnementaux, sur base de prédictions et prévisions d'experts thématiques, de l'analyse de big data (notamment pour faire une vieille et actualiser la probabilité d'apparition de nouveaux risques sur le territoire) mais aussi d'une enquête ethnographique
- Sensibiliser la population et les élus (au niveau régional et local) sur l'importance et les enjeux des démarches anticipatrices, leurs hypothèses, leurs limites et leurs intérêts
- Organiser des cycles de formations, animés par des experts de l'anticipation, réunissant différents secteurs et permettant une première étape de décloisonnement intersectoriel dans les démarches anticipatrices
- Développer des scénarii prospectifs pour le futur de la Wallonie en considérant les risques du territoire wallon et en partant de la cartographie de vulnérabilité. Organiser ce travail à l'échelle régionale et locale en favorisant un travail collectif pour débattre des scénarii à large échelle, notamment en mettant en place des communautés d'anticipation et en organisant des ateliers de créativité.

2

Parmi les recommandations issues de ce Congrès, émerge notamment le souhait de poursuivre les échanges entamés avec les parties prenantes via l'organisation d'un nouvel événement portant sur la résilience.

Pour y répondre, une journée d'échanges a été organisée le 17 juin 2022, appelée « **Printemps résilient** », qui a réuni les acteurs issus non seulement du monde associatif, mais également de l'administration et des entreprises. Ils sont venus nous présenter des actions concrètes déjà mises en place en matière de pratiques résilientes pour faire face aux risques environnementaux.

Plusieurs thématiques ont été traitées lors d'ateliers interactifs : inondations, sécheresses, canicules, érosion de la biodiversité... quelles sont les problématiques rencontrées, quels sont les freins et les leviers, quels sont les besoins pour aller de l'avant et permettre à notre territoire d'être moins vulnérable ?

La parole a également été donnée à des dirigeants de province, de commune, de CPAS et d'intercommunale lors d'une table-ronde portant sur les défis rencontrés pour anticiper et gérer ces mêmes risques.

3

Colloque du 13 mai 2022 organisé avec l'UVCW « **Gestion de crise(s) et reconstruction – Focus sur l'après-inondations** », colloque mené avec le soutien et en collaboration avec le CSR.

4

Co organisation du colloque du 13 juin 2022 en collaboration avec le secteur de la construction (CCW, CSTC, CRR, GreenWin et UWE « **(re)construire en zone inondable : quels défis, quelles solutions, quelles techniques ?** » également avec le soutien du CSR.

## RÉALISATION DE DIAGNOSTICS

Lors du Congrès résilience en décembre 2021, un effort de diagnostic a été réalisé concernant les risques environnementaux.

D'autres efforts de diagnostic ont été menés:

- Risque de raréfaction des ressources en eau sous l'effet des changements climatiques: quelques enjeux prospectifs in Cahier de prospective de l'IWEPS n° 4 du 29/09/2020 Risque de raréfaction des ressources en eau sous l'effet des changements climatiques: quelques enjeux prospectifs – Iweeps
- « Evaluation des impacts socio-économiques des changements climatiques en Belgique » (Vito, ECORES, Kenter, 2020): le résumé et les rapports sont disponibles ici <https://awac.be/2021/08/23/etude-evaluation-des-impacts-socio-economiques-des-changements-climatiques-en-belgique/>
- Ou plus récemment, « Synthèse des études pertinentes relatives aux impacts et à l'adaptation aux changements climatiques en Wallonie » (Plateforme wallonne GIEC, 2022): le résumé et les rapports sont disponibles ici <https://awac.be/2022/05/20/synthese-des-etudes-pertinentes-relatives-aux-impacts-et-a-ladaptation-aux-changements-climatiques-en-wallonie/>.

## RENFORCEMENT DES CAPACITÉS EN PROSPECTIVE

Sur les années 2021 et 2022, 6 collaborateurs du SPW (SPW Secrétariat général, SPW Mobilité et Infrastructures, SPW Intérieur et Action sociale et SPW Economie Emploi et Recherche) ont été formés à la prospective, principalement au travers du Certificat interuniversitaire en analyse prospective mais aussi au travers du Certificat exécutif en prospective opérationnelle.

Selon les participants au Congrès résilience, il serait opportun de:

- Créer un guichet unique/une plateforme centralisant toutes les études et données disponibles (mises à jour régulièrement) en matière de risques environnementaux, ainsi que les actions existantes en matière de gestion des risques, les rendant accessibles aux différents types d'acteurs (publics, privés, citoyens), et assurant leur stockage et leur archivage;
- Développer des scénarii prospectifs pour le futur de la Wallonie en considérant les risques du territoire wallon et en partant de la cartographie de vulnérabilité.

# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS  | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------|------|------|
| Nombre d'agents déjà formés à la gestion de crise    | 1    | 6    | 8    |
| Nombre de managers déjà formés à la gestion de crise |      | 4    | 12   |
| Nombre d'agents formés à la prospective              |      | 6    | 6    |

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Créer un guichet unique/une plateforme centralisant toutes les études et données disponibles (mises à jour régulièrement) en matière de risques environnementaux, ainsi que les actions existantes en matière de gestion des risques, accessibles aux différents types d'acteurs (publics, privés, citoyens), leur stockage et leur archivage (numérique) (open data)

Développer des scénarii prospectifs pour le futur de la Wallonie en considérant les risques du territoire wallon et en partant de la cartographie de vulnérabilité

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS                                     | CIBLES                 | ECHEANCES |
|---|---|------------------------|-----------|
| Renforcer la culture du risque en formant le personnel à la gestion de crise    | Nombre d'agents formés à la gestion de crise    | 100 agents/entité SPW  | 2024      |
|   | Nombre de managers formés à la gestion de crise | 10 managers/entité SPW |           |
| Renforcer les compétences des agents du SPW en matière de veille prospective    | Nombre d'agents formés à la prospective         | 7 agents/entité SPW    | 2024      |
| Recenser le nombre d'études à caractère prospectif menées à l'initiative du SPW | Recensement OUI/NON                             | OUI                    | 2024      |



# GARANTIR L'ÉCOUTE DES USAGERS

Le service public est avant tout un service au public. Dans une société où tout change à une vitesse exponentielle, les exigences des usagers (citoyens wallons, entreprises, pouvoirs locaux, organisations du secteur non-marchand) évoluent.

Chaque usager doit avoir la possibilité de disposer d'une information accessible, claire et lisible. Quel que soit l'interlocuteur ou le canal utilisé, cette réponse doit être unique, rapide et complète.

Les services offerts par le SPW doivent démontrer la plus grande proactivité, anticipant au mieux les besoins des usagers tout en permettant l'automatisation de certains droits. Les démarches à entreprendre par les usagers doivent être autant que possible simplifiées.

Il importe que le SPW connaisse au mieux ses usagers, identifie leurs besoins, dispose d'informations pertinentes quant à leur satisfaction dans leurs interactions avec l'administration.

L'engagement n° 2 concerne trois aspects :

L'accessibilité du service public en vue d'assurer l'accueil des usagers, de leur faciliter l'accès à l'information de base et de les orienter au besoin vers l'information spécialisée ou le service en charge,

La simplification des processus administratifs (dématérialisation des démarches, guichets en ligne de référence),

La satisfaction des publics-cibles (prise en compte de l'expérience usager, application du principe de confiance, traitement des plaintes).



# Rendre le service public plus accessible



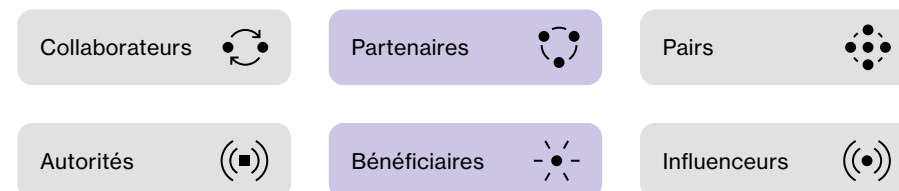
## OBJET

Placer les usagers (citoyens, entreprises, secteur non-marchand, pouvoirs locaux ou fonctionnaire) au cœur du Service public de Wallonie est une préoccupation centrale du Comité stratégique. Par le développement d'une écoute proactive, par le renforcement des services de proximité, à taille humaine, proches des concitoyens et en lien avec leurs besoins, le SPW veille à l'accessibilité des services afin de mieux répondre aux attentes des usagers. Le SPW est aussi attentif à procurer une qualité de service uniforme, quel que soit le canal utilisé par l'utilisateur (canal humain de proximité, canal humain à distance, canal communautaire au travers des médias sociaux, canal digital). Toutefois, la prise en compte de l'utilisateur qui n'a pas accès aux technologies de communication modernes dans cette stratégie globale est essentielle pour une administration qui se veut proche de ses usagers.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES





Les mécanismes de gestion sont d'ordre divers:

|  |
|--|
| ● Création de directions ad hoc  |
| ● Amélioration constante de la 1 <sup>re</sup> ligne avec le souci de maintenir des guichets de proximité pour les usagers |
| ● Adaptation des lignes téléphoniques vertes et call centers   |
| ● Mise à disposition de formulaires de contact   |
| ● Rationalisation des sites web, portails et plateformes transactionnelles   |
| ● Collaboration inédite avec le Réseau wallon de lutte contre la pauvreté (RWLP) à l'attention des publics vulnérables     |
| ● Remontée régulière des besoins des usagers   |

## CRÉATION D'UNE NOUVELLE DIRECTION DE L'OPTIMISATION ET DES RELATIONS USAGERS DANS LE CADRE DU PROJET CONNEXIONS

Cette nouvelle direction est l'interlocuteur unique à haut niveau pour ce qui relève de l'orientation usagers, l'optimisation intégrée des dispositifs et la maîtrise des activités, via l'amélioration continue.

La direction s'engage à mettre à disposition des métiers les retours usagers dans le but d'optimiser les processus. Elle est chargée du développement d'une « stratégie usagers » et des outils qui permettent d'améliorer l'adéquation entre l'offre de services du SPW et les besoins et attentes des usagers.

Elle s'assure également que les processus SPW sont conçus de manière simple et efficace. En collaboration avec les SPW, les services du SPW digital et les services du SPW Support, elle développe des outils et méthodes (lisibilité des documents, gestion par processus, maîtrise interne des risques et activités...) en assurant leur déploiement harmonisé au sein du SPW. Elle coordonne la gestion des plaintes des usagers au travers d'un processus commun à l'ensemble des SPW. Cette nouvelle direction reprend les activités anciennement gérées par le pôle conseil du service de simplification administrative et d'administration numérique de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles (eWBS).

A noter qu'il existait déjà au sein des SPW opérationnels des services ad hoc aux usagers:

- Au sein du SPW Mobilité et Infrastructures, la Direction Outils et Méthodes est chargée de la promotion et du déploiement des processus et outils de gestion communs, principalement en matière d'orientation usager, de simplification administrative et d'agilité organisationnelle. La création du service à l'utilisateur date du début de la création du SPW Mobilité et Infrastructures avec un Front Office (lien avec le 1718, etc.). Cela a représenté une vraie progression dans l'écoute des usagers pour répondre à leurs questions (centralisation des demandes – meilleur formalisme quant au suivi),
- Au sein du SPW Finances, la Direction de la communication et de la relation avec les usagers est le point d'entrée unique pour les usagers tous canaux confondus (téléphone, guichet, courrier, courriel, web). Elle traite les demandes des contribuables en matière de fiscalité wallonne et les plaintes des usagers. Elle veille à l'accessibilité de l'information et la simplification des démarches en matière de fiscalité.



# ORGANISATION DE LA PREMIÈRE LIGNE

## GUICHETS PHYSIQUES

→ Création de la Direction des Services de proximité, qui rassemble dans une direction, spécifiquement dédiée aux canaux humains de relation avec les usagers, le réseau des 10 Espaces Wallonie et le centre d'appels 1718/1719, qui existaient auparavant au sein de la Direction de la Communication externe.

→ Une première ligne de 10 guichets physiques Espaces Wallonie est établie au travers de toute la Wallonie: Eupen, Charleroi, Arlon, La Louvière, Liège, Mons, Namur, Nivelles, Tournai, Verviers. C'est au total 23 collaborateurs qui sont à l'écoute et au service des usagers pour apporter réponse à leurs questions, les guider et les accompagner dans leurs démarches.

Progressivement, les Espaces Wallonie se sont ouverts à des collaborations avec d'autres organismes (Unités d'administration publique, ou services d'autres entités): il s'agit de faire évoluer les Espaces Wallonie vers des services continus d'accueil et de permanences spécialisées à disposition des entités du SPW, voire des Unités d'administration publique, en renforçant l'effectivité des guichets physiques de proximité pour le citoyen, les entreprises et le monde associatif.

On prévoit un ajout du canal digital pour la prise de rendez-vous au sein des Espaces Wallonie afin de gagner en fluidité.

On trouvera en annexe 1 la liste des Espaces Wallonie.

→ Dans les Permanences fiscalité, on peut recueillir sur rendez-vous des informations notamment sur le précompte immobilier et la fiscalité des véhicules. On peut également solliciter un plan de paiement, déclarer un véhicule ou effectuer un paiement. L'Administration fiscale du Service public de Wallonie (SPW Finances) organise des permanences de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 16h00 (uniquement sur rendez-vous à convenir auprès du guichet concerné).

On trouvera en annexe 1 la liste des Permanences fiscalité.

→ Dans les Info-Conseils Logement, une équipe de professionnels compétents répond personnellement à vos questions: Avez-vous droit à un logement social? De quelles primes, de quelles aides ou de quels avantages pouvez-vous bénéficier pour votre projet immobilier? Quels formulaires remplir et comment? A quels organismes vous adresser?

Elle vous oriente dans les démarches à suivre. Elle tient à votre disposition une vaste documentation: guides, brochures, fiches, formulaires, ... Le secrétariat de la permanence générale est accessible tous les jours de 9h00 à 12h00 et de 14h00 à 16h00 au 081/33.23.10 ou le 0475/50.80.00. Une permanence locale est organisée sur rendez-vous dans les Espaces Wallonie.

On trouvera en annexe 1 la liste des Info-Conseils Logement.

→ Les 16 Guichets Énergie ont pour mission d'accueillir et de guider le citoyen dans les domaines touchant à l'efficacité énergétique au sein de l'habitat (conseils pour le quotidien, projet de rénovation ou construction). Au sein de l'un des 16 guichets, le citoyen bénéficie de conseils techniques personnalisés, neutres et entièrement gratuits, prodigués

par des spécialistes. Il obtient aussi des informations claires sur la réglementation et sur les aides en matière d'énergie en vigueur en Wallonie.

En outre, des permanences décentralisées sont organisées chaque mois dans certaines communes.

On trouvera en annexe 1 la liste des Guichets Energie.

## LIGNE TÉLÉPHONIQUE 1718

Le centre d'appels 1718: une première ligne téléphonique gratuite d'écoute, d'information et d'accompagnement, assurée par 13 agents pour répondre à toutes les questions généralistes relatives aux compétences de l'administration wallonne (logement, énergie, action sociale, environnement, routes, mobilité, etc.). Simple à retenir, le 1718 est gratuit et accessible de 8h30 à 17h tous les jours ouvrables. De l'étranger, le numéro à former est le + 32 81 33 06 00.

## LIGNE TÉLÉPHONIQUE 1719

Le centre d'appels 1719: une première ligne téléphonique gratuite d'écoute, d'information et d'accompagnement en langue allemande, assurée par 2 agents.

## CALL CENTER SPW FINANCES

Concernant un dossier particulier relatif à une taxe, le numéro d'appel 081/33.00.01 est joignable du lundi au vendredi de 09h à 12h et les mardis et jeudis de 13h30 à 16h.

Contact pôle Fiscalité du SPW Finances: [fiscalite.wallonie@spw.wallonie.be](mailto:fiscalite.wallonie@spw.wallonie.be)

## FORMULAIRE DE CONTACT

Un formulaire de contact (wallonie.be) permet d'obtenir également de l'information par courriel. Il faut alors remplir le formulaire ad hoc. Un accusé de réception est alors envoyé à l'adresse électronique renseignée et un délai de réponse sera annoncé. Ce sont aussi les agents de 1<sup>re</sup> ligne du 1718/1719 et des Espaces Wallonie qui assurent le traitement des demandes qui arrivent par ce canal.

## RATIONALISATION DES SITES WEB, PORTAILS ET PLATEFORMES

Au 31 décembre 2022, nous recensons 135 sites et 69 comptes sur les réseaux sociaux (vs. 134 sites et 68 comptes en 2021). En effet, un site web et un compte Instagram ont été créés en 2022 au SPW. Sur les 272 médias web recensés en 2019, 158 médias web ont été revus et 87 ont été supprimés, ce qui porte le taux d'avancement total du projet de rationalisation du web à 58 %.

Des projets de rationalisation, de suppression et de création sont toujours en cours, ce qui fera évoluer les chiffres en 2023. Si 2022 n'a pas permis de réduire significativement, comme les années précédentes, le nombre de sites du SPW, cette année a permis de réaliser de gros projets web, comme la refonte du portail Recherche, ou d'entamer de nouveaux projets d'envergure, comme la mise en place d'un nouveau portail Environnement.

Les sites thématiques pourraient être migrés sur des portails thématiques.

| EXEMPLES DE SITES WEB PAR CATÉGORIE   |
|---|
| Site vitrine pour les citoyens :<br><a href="http://www.wallonie.be">www.wallonie.be</a>  |
| Site dédié aux communes :<br><a href="http://www.interieur.wallonie.be">www.interieur.wallonie.be</a>   |
| Site de l'administration :<br><a href="http://www.spw.wallonie.be">www.spw.wallonie.be</a>  |
| Site de publications du SPW et de la Wallonie :<br><a href="http://www.ediwall.wallonie.be">www.ediwall.wallonie.be</a>   |
| Portails thématiques : 15 portails thématiques qui sont des portes d'entrée des usagers vers l'administration : Mobilité, Infrastructures, Environnement, Agriculture, Bien-être animal, Biodiversité, Logement, Energie, Finances, ... |
| Sites événementiels :<br><a href="http://www.environnement.wallonie.be/semaine-arbre">www.environnement.wallonie.be/semaine-arbre</a>   |
| Sites thématiques : de nombreux contenus pourraient être rapatriés sur des portails thématiques<br><a href="http://www.ravel.wallonie.be">www.ravel.wallonie.be</a>   |
| Sites métiers :<br>Formulaires sols :<br><a href="https://sol.environnement.wallonie.be/home/formulaires-sol.html">https://sol.environnement.wallonie.be/home/formulaires-sol.html</a>  |

Le nouveau portail thématique 'Finances' SPW Finances (wallonie.be) illustre bien cette volonté d'avoir une porte d'entrée unique pour les usagers à la recherche d'informations concernant une grappe de sujets :

- Fiscalité (fiscalité des véhicules, précompte immobilier, autres taxes et redevances, droits de succession et de donation, FAQ)
- Finances wallonnes (budget, comptabilité, dette régionale, instruments financiers, finances durables, notation financière)

*« Il faut trouver un juste équilibre entre numérisation et relations interpersonnelles. »*

UN REPRÉSENTANT DES ACTEURS ÉCONOMIQUES LORS DES CONSULTATIONS

- Acquisition d'immeubles (immeubles à vendre, comités d'acquisition)
- Démarches (relevé des démarches – information, déclaration, paiement – selon les publics-cibles)
- Actualités
- Des informations s'adressant spécifiquement aux fournisseurs de biens ou de services au SPW (facturation électronique, marchés publics, contentieux de la trésorerie).

Deux guichets transactionnels démontrent également de façon exemplaire le souci de rationalisation du SPW en vue de faciliter la recherche d'information pour ses publics-cibles et l'accomplissement des démarches administratives par les usagers :

1. Le guichet Mon Espace ([wallonie.be](http://wallonie.be)) est le guichet en ligne de la Wallonie pour les citoyens et les entreprises, guichet sur lequel on peut gérer bon nombre de démarches administratives, suivre leur état d'avancement et échanger avec l'administration de manière rapide et sécurisée.
2. Le nouveau Guichet des Pouvoirs locaux ([wallonie.be](http://wallonie.be)) offre désormais à l'ensemble des pouvoirs locaux (communes, CPAS, provinces, intercommunales, régies communales et provinciales, fabriques d'église, chapitres XII) une centralisation de leurs dossiers sur un seul site et l'accès aisé à de nouveaux formulaires.

Sur ce guichet, on mobilise aisément les informations concernant de nombreuses matières :

---

Institutionnel (fonctionnement des organes, mandataires, tutelle, élections, reconnaissance de cultes, etc.)

---

Politiques locales (stratégie numérique, agence de développement local, démocratie locale, plan stratégique transversal, plan de cohésion sociale, radicalisme)

---



---

Finances (finances, fiscalité, statistiques et études)

---

Ressources humaines

---

Marchés & Patrimoine

---

Subsides & dotations

---

Ukraine

---

Calamités (inondations de juillet 2021, autres calamités, reconnaissance d'une calamité naturelle publique)

---

COVID-19

---

Le guichet permet aux pouvoirs locaux de gérer en toute indépendance les droits et les accès de leurs collaborateurs par matière. Il permet de suivre le traitement du dossier par l'administration et de réceptionner les documents relatifs. Il leur permet de bénéficier du pré-remplissage de formulaires et de simplifier la composition de dossiers personnels.

Concernant les marchés subsidiés, plus besoin d'envoyer les dossiers de travaux publics subsidiés soumis à tutelle à deux Directions Générales. Grâce au guichet dédié, les dossiers sont transmis directement au SPW, permettant ainsi un seul envoi, un seul délai d'instruction et une réponse unique pour les dossiers de travaux subsidiés.

Une bibliothèque de documents pertinents est mise à disposition via ce guichet.

A ce guichet unique à l'attention des pouvoirs locaux sont associés :

---

Une adresse électronique : [guichetunique.pouvoirslocaux@spw.wallonie.be](mailto:guichetunique.pouvoirslocaux@spw.wallonie.be)

---

Un helpdesk – 081/32.36.45 (Lundi au vendredi 8h à 16h)

---

A signaler aussi qu'une nouvelle fonctionnalité NEMO est intégrée au guichet des pouvoirs locaux. Il s'agit d'une boîte aux lettres électronique via laquelle seront trans-

mises les informations en provenance du Gouvernement et des gouverneurs, avec la même valeur que les courriers postaux. L'accès à l'interface Nemo est néanmoins subordonnée à la désignation officielle des personnes habilitées. Chaque pouvoir local sera lui-même doté d'une adresse électronique officielle, générique et pérenne.

## COLLABORATION INÉDITE AVEC LE RÉSEAU WALLON DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ À L'ATTENTION DES PUBLICS VULNÉRABLES

→ Voir engagement 5 sur la collaboration

## REMONTÉE RÉGULIÈRE DES BESOINS DES USAGERS

Une qualification systématique de chaque interaction est désormais structurellement organisée, ce qui permet de faire remonter les préoccupations et les besoins des usagers exprimés auprès des agents dans les 10 Espaces Wallonie ainsi que via les lignes téléphoniques 1718 et 1719.

Cela permet une adaptation progressive de l'offre de service en fonction des besoins et opportunités à travers des collaborations avec des partenaires institutionnels et associatifs.



# NOS PERFORMANCES



| OBJET   | INDICATEURS   | 2020      | 2021      | 2022      |
|---|---|-----------|-----------|-----------|
| Téléphone vert  | Nombre d'appels au Téléphone vert 1718                    | 71.526    | 77.206    | 74.334    |
| Téléphone vert  | Nombre d'appels au Téléphone vert 1719                    | 3.070     | 3.775     | 1.8711    |
| Call center Finances                                  | Nombre d'appels reçus au Call center SPW Finances         | 176.895   | 241.394   | 214.903   |
| Call center Finances                                  | Nombre d'appels traités au Call center SPW Finances       | 121.647   | 163.900   | 127.967   |
| Espaces Wallonie                                      | Nombre de contacts dans les Espaces Wallonie              | 99.029    | 124.556   | 141.011   |
| Service aux usagers (SPW Mobilité et Infrastructures) | Nombre de demandes reçues                                 |           | 2.967     | 3.394     |
| Guichets Energie                                      | Nombre de citoyens fréquentant les Guichets Energie       | 33.011    | 26.456    | 51.203    |
| Info-Conseils Logement                                | Nombre de citoyens fréquentant les Info-Conseils logement | 27.514    | 5.568     | 5.705     |
| Permanences fiscalité                                 | Nombre de permanences organisées                          | 1.913     | 2.281     | 2.178     |
| Portail Wallonie                                      | Nombre de visites   | 6.051.533 | 8.671.339 | 7.629.761 |
| Sites web SPW   | Nombre de sites web du SPW                                | 138       | 134       | 135       |
| Réseaux sociaux SPW                                   | Nombre d'abonnés sur les différents réseaux               |           |           |           |
|   | ● Facebook  | 17.089    | 24.132    | 27.817    |
|   | ● Instagram   | 2.780     | 4.269     | 6.405     |
|   | ● Twitter@walloniebe                                      | 4.020     | 4.647     | 4.900     |
|   | ● YouTube /maWallonie                                     | 3.253     | 4.118     | 4.660     |
| Magazine Vivre la Wallonie                            | Nombre d'abonnements                                      | 101.513   | 100.053   | 98.972    |

1 On note une forte diminution des appels au 1719 en 2022 suite à la fin de la phase de transfert des compétences logement et énergie du SPW vers la Communauté germanophone. Les compétences résiduelles du SPW en Communauté germanophone sont de plus en plus réduites, entraînant peu de questions directes des citoyens. Une réflexion est en cours en vue d'un éventuel repositionnement.



# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

|  |   |   |
|--|---|---|
| Développer la proximité physique du SPW au niveau des zones rurales. | Développer la version de Wallonie.be en langue allemande. | Intégrer la langue des signes dans la relation du SPW avec l'utilisateur. |
|--|---|---|

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS                          | CIBLES | ECHEANCES                      |
|---|--------------------------------------|--------|--------------------------------|
| Etudier la faisabilité de partenariats permettant de délivrer de l'information régionale actualisée via des guichets tiers (La Poste, communes, maisons de l'emploi) en zones non desservies par des Espaces Wallonie.  | Etude faisabilité<br>OUI/NON         | OUI    | 2024                           |
| Augmenter, dans des communes où il n'y a pas d'Espace Wallonie, le nombre de points d'accès physique à l'information sur les compétences du SPW en permettant l'accès au portail Wallonie.be (notamment par la mise en place de bornes informatiques dans des guichets communaux). Cela permettrait à l'attention d'un public d'utilisateurs ne disposant pas d'une connexion internet à domicile la consultation d'informations, l'envoi de questions par mail, la prise de rendez-vous en permanences, voire la tenue de rendez-vous en visio-conférence. | Nombre de points de contact créés    | +3/AN  | Chaque année                   |
| Réduire le nombre de sites web au sein du SPW pour faciliter l'accès à l'information :  |                                      |        |                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Refonte du portail du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement afin de rationaliser les sites (~30) concernant l'activité du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement en un seul site.</li> </ul>  | Refonte des deux portails<br>OUI/NON | OUI    | 4 <sup>e</sup> trimestre 2024  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'un portail au SPW Economie rapatriant 5 sites existants (Economie, Compétitivité &amp; Innovation, Département du développement économique, Aides d'état, Licences d'armes, Entreprises en Région wallonne).</li> </ul>   |                                      |        | 1 <sup>er</sup> trimestre 2024 |



# Simplifier les processus



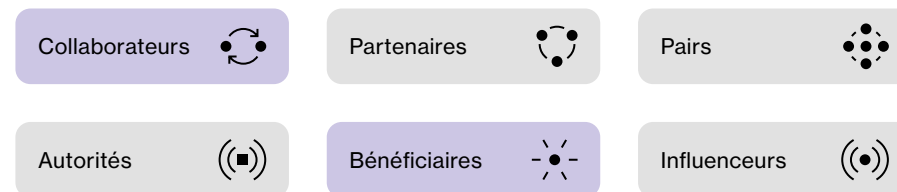
## OBJET

Les attentes croissantes des citoyens, des entreprises, des associations, des pouvoirs publics exigent de poursuivre la simplification des démarches pour les publics-cibles du SPW et de déployer le numérique dans les pratiques administratives à tous les niveaux. Il est essentiel de drainer au maximum les interactions du SPW vers le digital en dématérialisant les démarches et les formulaires qui ne nécessitent pas ou peu d'interventions humaines.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



# MÉCANISMES DE GESTION

Les efforts du SPW dans les démarches liées à la simplification sont guidés par **trois objectifs** :

1. **Mettre en œuvre un nouveau paradigme : limiter le travail en séquence**, tant au niveau juridique, organisationnel qu'informatique. La dématérialisation est un levier efficace pour une simplification des systèmes. **Le dispositif ou la démarche** doit être d'emblée envisagé sous plusieurs angles : les équipes multidisciplinaires travaillent de manière cohérente à la fois sur le cadre réglementaire qui est **conçu de manière simple et digital par défaut** (ex. : prototypage d'une démarche avec les équipes juridiques et les métiers), les processus et l'organisation qui en découle sont optimisés, le parcours de l'utilisateur est fluidifié.

Parmi les dispositifs déjà existants, et en particulier ceux qui représentent de gros volumes de dossiers, 10 dispositifs relatifs à des thématiques très variées ont été analysés durant l'année 2021 dans cette optique. Ces analyses débouchent ensuite sur des projets visant à apporter les adaptations nécessaires. Une réflexion est en cours pour consolider cette méthodologie.

2. **Disposer d'un « Espace personnel par public »** : l'application Mon Espace devient progressivement le **guichet en ligne de référence** des citoyens, entreprises et acteurs du secteur non marchand pour leurs démarches administratives.

3. **Déployer des plateformes transversales et des référentiels partagés de données** : l'administration dispose d'un nombre important d'applications développées en silos et reposant sur des bases de données spécifiques. Outre l'obsolescence technologique avancée de certaines, il apparaît également qu'elles répondent à des besoins assez similaires qui pourraient être adressés au moyen de processus de traitement standardisés. Afin d'améliorer cette situation et de rationaliser, il y a eu plusieurs mises à disposition de la nouvelle version de « Mon espace » durant les années 2021 et 2022.

Une étude sur la modernisation du guichet Mon Espace, financée par la Commission européenne, a été réalisée en 2021. Elle a permis de définir une vision et stratégie d'évolution du guichet à 5 ans qui a été validée par le Gouvernement wallon.

La vision est de faire évoluer le guichet Mon Espace vers une plateforme de services digitaux offrant à ses usagers une expérience personnalisée, plateforme transversale et ouverte à son écosystème : [ma.Wallonie.be](https://ma.Wallonie.be).

Ses principales caractéristiques seront les suivantes :

- Une offre de services digitaux, incluant outre la réalisation des démarches administratives et le suivi de leur traitement :

---

L'affichage de données personnelles pertinentes pour l'utilisateur via des tableaux de bord personnalisés

---

La mise à disposition de documents personnels

---

L'affichage d'informations sur les démarches et d'informations et recommandations personnalisées

---

Une communication améliorée entre l'utilisateur et l'administration

---

Des services nouveaux et innovants, dont des services personnalisés et pro-actifs.

- Une haute performance et disponibilité 7 jours/7, 24h/24, avec des fonctionnalités inspirées des meilleures plateformes de services publics européennes ;
- Une ouverture à l'écosystème, permettant aux usagers de la plateforme d'accéder directement aux services proposés par d'autres entités que le SPW, que ce soit à l'échelle wallonne (UAP, villes et communes, universités, etc.), fédérale (maSanté, myMinFin, etc.), voire européenne.





## EFFORTS DE DÉMATÉRIALISATION

Le nombre de démarches disponibles au sein du guichet « Mon espace » ne cesse d'augmenter. Pas moins de 25 nouvelles démarches ont été dématérialisées en 2022 et intégrées à Mon Espace, portant le nombre de démarches disponibles à 176. Au total 140.000 dossiers y ont été introduits au cours de l'année 2022.

Cette plateforme est la pierre angulaire d'une approche fédératrice et multi-canal. Ce guichet inclut une série d'améliorations visant à accentuer son attractivité: authentification par carte d'identité (pour tout ressortissant européen), authentification via itsme, version mobile fonctionnelle et respect des normes d'accessibilité des sites web. Cette amélioration se traduit également dans les chiffres: sur l'année 2022, le nombre de comptes créés dans la plateforme a presque doublé.

L'intégration de nouveaux services tels que le dossier fiscal en ligne et les plateformes transversales d'aides financières et de sanctions est également en cours.

### EXEMPLE DE DÉMARCHE DÉMATÉRIALISÉE

Les permis de chasse et les vignettes de validation (ainsi que les duplicata éventuels de ces documents) peuvent désormais être obtenus en ligne via le formulaire électronique disponible sur Mon espace. Le paiement de la taxe de 223,10 euros s'effectue alors directement et automatiquement par le biais du module de paiement électronique en ligne.

Les permis et les vignettes de validation (ainsi que les duplicata éventuels de ces documents) peuvent toujours être obtenus par courrier via le formulaire papier ou directement auprès des Directions extérieures du SPW Intérieur et Action sociale.

Un **tableau de bord de la dématérialisation** comme outil d'aide à la décision permettra d'orienter la priorisation des efforts de dématérialisation. Il permet de disposer d'une vue consolidée du niveau de dématérialisation par entité, par guichet transactionnel et par public-cible. La mise à jour de ce tableau de bord suivra le calendrier de reporting du Contrat d'administration.

Ce tableau de bord s'appuie sur les inventaires préexistants dans:

Nostra, le référentiel centralisé et public reprenant les démarches administratives auprès des administrations et organismes d'intérêt public de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles

L'inventaire à usage interne reprenant les formulaires des démarches transactionnelles identifiées semestriellement sur déclaration des DG.

## AMÉLIORATION DU GUICHET ÉLECTRONIQUE MON ESPACE

Des travaux sont en cours afin de mettre en œuvre de l'architecture et l'infrastructure cible du guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be) pour répondre aux objectifs de disponibilité de la plateforme 24h/24, d'augmentation de la performance de l'outil, de modularité des services et d'amélioration des services aux usagers tout en tenant compte des exigences non fonctionnelles et des exigences liées à l'exploitation des données.

*« Le SPW n'est pas une structure qui se repose sur ses acquis, il évolue constamment. »*

LE MÉDIATEUR, LORS DES ENTRETIENS BILATÉRAUX

## TYPES DE FORMULAIRES

Des analyses vont être menées sur la possibilité de présenter les démarches d'une manière nouvelle aux usagers, plus intuitive, afin d'améliorer l'expérience usager et de faciliter la constitution des demandes en ligne.

## RECOURS À LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE

Un nouveau logiciel budgétaire et comptable, appelé WBFIn, a été mis en place au sein de la Région wallonne depuis le 10 janvier 2022. Le SPW a profité de cette avancée vers la modernité (dématérialisation et automatisation accrue, intégration de la comptabilité générale et patrimoniale avec la comptabilité budgétaire, etc.) pour revoir ses procédures en matière de facturation.

Depuis janvier 2022, il y a deux canaux de transmission pour les factures des fournisseurs du SPW :

---

Facturation électronique via Peppol/Mercurius

---

Facturation papier à envoyer au Centre de Scanning: Avenue du Gouverneur Bovesse 29 à 5100 Jambes

---

Les factures sous format PDF et Word envoyées par mail ne sont désormais plus acceptées.

La mise en place de ce nouveau logiciel comptable a occasionné de nombreux retards de paiement des factures au 1<sup>er</sup> semestre 2022. Les difficultés se sont résorbées dans les mois qui ont suivi. Le délai moyen de paiement des factures sur 2022 a été de 77,7 jours.

## DONNÉES AUTHENTIQUES

Les administrations doivent partager de plus en plus leurs données entre elles. Le partage de données représente un moyen sûr et efficace pour collecter et transmettre des données authentiques. Les données authentiques, c'est-à-dire reconnues légalement comme données de référence à valeur unique, sont disponibles au travers de ce qu'on appelle des « sources authentiques ».

## SIMPLIFICATION ADMINISTRATIVE ≠ NUMÉRISATION DES SERVICES

Il ne faudrait toutefois pas limiter la question de la simplification administrative à la seule dématérialisation des services.

Prenons l'exemple de l'évolution vers un droit de tirage pour les infrastructures petite enfance. Cette évolution est liée à une demande répétée de simplification auprès du SPW Intérieur et Action sociale. Il s'agit là d'une modification des modes de subsidiation offrant une réelle prévisibilité des recettes, une bonne planification des investissements et une simplification administrative d'ampleur (accélération des procédures, diminution des révisions, ...).

Un autre exemple est fourni avec le dossier unique fiscal initié dès 2018: le citoyen ou l'entreprise devient la clé d'entrée de l'utilisateur au niveau fiscal, quel que soit le dossier fiscal traité (bâtiments, véhicules, etc.).



# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS  | 2020    | 2021    | 2022           |
|--|---------|---------|----------------|
| Démarches disponibles sur Mon Espace                                     | 111     | 151     | 176            |
| Nombre de connexions enregistrées sur Mon Espace                         | 118.965 | 727.393 | 925.441        |
| Formulaires ad hoc rendus disponibles durant la crise du Covid-19        | 6       | 18      | 2              |
| Formulaires ad hoc rendus disponibles durant la crise des inondations    | 0       | 3       | 5              |
| Pourcentage de dossiers initiés par le canal digital                     | 77 %    | 82 %    | Non disponible |
| Pourcentage de démarches effectuées entièrement en ligne par les usagers | 31 %    | 35 %    | Non disponible |
| Labellisation de sources de données authentiques                         | 4       | 1       | 1              |

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Permettre aux usagers du guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be) d'accéder directement aux services proposés par d'autres entités que le SPW, que ce soit à l'échelle wallonne (UAP, villes et communes, universités, etc.), fédérale (maSanté, myMinFin, etc.), voire européenne.

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES       | ECHEANCES |
|---|---|--------------|-----------|
| Accroître le nombre de démarches disponibles sur le guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be) | Nombre de démarches et services en ligne                  | 210          | Fin 2023  |
|   |   | 240          | Fin 2024  |
|   |   | 270          | Fin 2025  |
| Accroître l'utilisation du guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be)                          | Nombre de transactions annuelles gérées par la plateforme | 240.000      | 2024      |
|   | Nombre de comptes   | 500.000      |           |
|   | Nombre de connexion/an                                    | 2.000.000    |           |
| Assurer la disponibilité du guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be)                         | Disponibilité de la plateforme                            | 7j/7, 24h/24 | 2025      |



# Satisfaire les publics-cibles



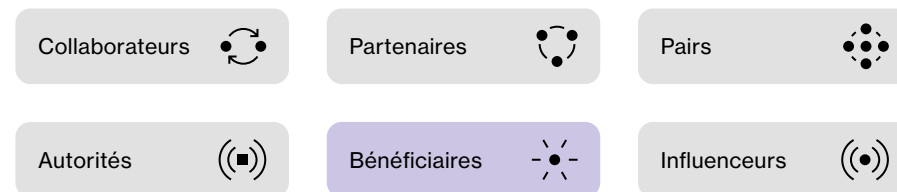
## OBJET

La satisfaction des usagers est une priorité pour le SPW, et découle directement de la gestion efficace des engagements précédents, que sont l'accessibilité et la qualité des services et la simplification des processus.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



# MÉCANISMES DE GESTION

Les mécanismes de gestion déployés ont trait à:

- L'évaluation de l'expérience usager
- L'application du principe de confiance
- Le traitement des plaintes

« Un service public n'est "rentable" que lorsqu'il parvient à répondre aux attentes du public. Il n'y a réellement de retour sur investissement sauf si l'on considère que la satisfaction des administrés est le meilleur "revenu". »

UN AGENT DU SPW  
EN RÉPONSE  
À L'ENQUÊTE RSO INTERNE

## EVALUATION DE L'EXPÉRIENCE USAGER

L'expérience usager consiste à bien comprendre les besoins des publics-cibles (ou les tâches à accomplir) et à fournir des solutions utiles. La qualité du service presté par un agent du SPW, la qualité d'une solution proposée par une direction s'évaluent tout au long de la relation de service.

Dans l'expérience des usagers, quel que soit le public-cible, il importe de bien analyser:

- Les *écarts de connaissance* (comprenons-nous bien les besoins et attentes de nos publics-cibles?);
- Les *écarts de conception* (traduisons-nous correctement les besoins des usagers en spécifications pour nos services?);
- Les *écarts de perception* (comment nos usagers ont-ils perçu le service presté, sachant que leur perception est toujours globale, dominée par les moments les plus marquants de ses interactions avec le SPW?).

C'est en mesurant ces écarts et en tâchant de les réduire que l'on peut arriver à un niveau de satisfaction suffisant de la part des publics-cibles.

Différents dispositifs sont mis en place au SPW, permettant d'évaluer l'expérience usager. On citera à titre d'exemples:

- Au **SPW MOBILITÉ ET INFRASTRUCTURES**: inspection externe sur l'état des réseaux et l'image qu'ils dégagent pour les usagers (signalisation, ramassage de déchets, propreté, état, etc.). Un contrôle interne est également d'application dans

les cahiers des charges, par rapport à leurs prestataires.

- Au **SPW FINANCES**: enquête au sein des guichets fiscaux et par courriel, fin 2020. Un panel d'agents internes SPW a également été constitué comme un échantillon représentatif de la population wallonne pour tester les dispositifs.
- Au **SPW TERRITOIRE, LOGEMENT, PATRIMOINE ET ÉNERGIE**: déclaration de services aux usagers reprise sur les sites web.

On soulignera que la Direction de l'optimisation et de la relation usagers (**SPW-Stratégie**) tout récemment mise en place envisage de développer l'implication des publics cibles (citoyens, entreprises, associations, etc.) dans la conception et l'optimisation des dispositifs et procédures. Cela permettra de définir une stratégie et une expérience usagers cible, d'assurer une augmentation d'échelle dans la collecte de l'opinion des usagers, dans leur implication, dans la co-conception et la co-validation des dispositifs et de renforcer la mise en œuvre des plans d'action liés à l'optimisation de l'expérience usagers.



# APPLICATION DU PRINCIPE DE CONFIANCE

L'application du principe de confiance permet le passage d'un système de contrôles systématiques des dossiers de subsides à un système de contrôles ciblés/aléatoires, adapté au profil des bénéficiaires avec recours éventuel aux rapports de réviseurs d'entreprise. L'application de ce principe de confiance pourrait être assortie de la mise en place de sanctions plus sévères pour les bénéficiaires qui ne seraient pas en règle (en cohérence avec la confiance additionnelle accordée).

On observe de réelles avancées en la matière:

- Au **SPW INTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE**: c'est désormais le principe de confiance qui vient progressivement s'appliquer en ce qui concerne sur les pièces justificatives en matière de tutelle. Cela implique un changement de posture: on passe de missions de contrôle (inspection sociale, ou de missions d'audits (finance – gestion des recettes, dépenses, investissement – marchés publics et suivi – fiscalité – RH – réglementation, mise en œuvre) auprès des pouvoirs locaux à une mission davantage de conseil. Actuellement, l'accompagnement s'est fait sur une base volontaire avec quelques communes;
- Au **SPW FINANCES**: le paradigme d'intervention évolue également car on contrôle maintenant de manière intelligente (en se focalisant sur les mouvements récurrents et les gros montants).

- Au **SPW ECONOMIE, EMPLOI ET RECHERCHE**:

- Durant la crise sanitaire, les indemnités covid aux indépendants et aux entreprises ont été largement octroyées avec un faible contrôle ex ante.

Dans le rapport que la Cour des comptes a consacré à l'analyse de 145 mesures de soutien prises en 2020 par la Région wallonne pour un montant estimé de 1,14 milliard d'euros, la Cour a estimé que:

*«L'administration a témoigné d'une grande capacité d'adaptation. Elle a mis en place dans un délai très court un système informatisé de gestion des indemnités qui permet de maximiser les contrôles sans augmenter de manière excessive les délais de paiement, tout en tenant compte des ressources limitées. L'élaboration et l'administration du système de gestion des indemnités ont néanmoins nécessité le recours à une société de consultance pendant toute la durée du projet, ce qui représente un coût additionnel. Le recours à la sous-traitance s'est également traduit par une perte de la maîtrise sur des aspects opérationnels critiques du processus, notamment en matière d'identification des dossiers présentant des facteurs de risques. (...). La stratégie de contrôle déployée est cohérente avec l'objectif politique recherché, qui est de venir en aide rapidement aux bénéficiaires. Elle a en outre permis de réduire le risque de paiements indus grâce aux contrôles basés sur des sources authentiques.*

(...)

*L'application du principe de confiance a permis de valider les informations qui n'étaient pas attestées par une source probante (source authentique ou autre) sur la base d'une déclaration sur l'honneur. (...)*

*L'administration s'est reposée sur le contrôle ex post pour alléger certains contrôles préalables au paiement, notamment pour les dossiers présentant des risques, et appliquer de manière large le principe de confiance. Elle a consacré prioritairement ses ressources au traitement des demandes d'indemnité en attente, de manière à garder la maîtrise des délais de paiement<sup>1</sup>».*

- Dans la crise des inondations, le principe de confiance a aussi été largement appliqué, de façon à réduire les contrôles préalables (notamment par rapport aux points APE: l'octroi des points est arrivé très vite). La dynamique a été complètement inversée.

1 Cour des Comptes, Mesures de soutien aux entreprises et aux particuliers dans le cadre de la crise de la covid-19, novembre 2021, pp.50-51.



## TRAITEMENT DES PLAINTES

La plainte est l'expression d'un manque de satisfaction des usagers au sujet d'une prestation de service. La plainte peut porter sur la prestation proprement dite, sur les résultats de celle-ci, sur la manière dont le service a été presté ou sur l'application d'une réglementation autre que celle relevant d'un système organisé avec des voies de recours spécifiques.

Depuis 2019, le SPW a mis en place un processus commun de gestion des plaintes. Un single point of contact (SPOC) est désigné dans chaque SPW. Le SPOC au niveau du SPW Finances traite aussi bien des dossiers fiscaux que non-fiscaux.

L'objectif poursuivi avec la mise en place d'un processus de gestion des plaintes est multiple :

- Permettre à l'utilisateur de s'exprimer librement et facilement à la suite d'une insatisfaction ;
- S'assurer que les plaintes sont prises en charge et traitées de manière professionnelle, équitable et dans les délais raisonnables ;
- Aider les services du SPW à suivre une démarche d'amélioration continue de leurs missions et actions et ainsi réduire le nombre de plaintes.

Le processus de gestion des plaintes comprend les 4 étapes suivantes :

1. Réception de la plainte : enregistrement et accusé de réception, première analyse de recevabilité et aiguillage vers le bon service ;
2. Gestion de la plainte : analyse et traitement systématiques et uniformisés, comprenant la réponse à

l'utilisateur pour l'informer de la prise en charge de sa plainte et du délai de traitement ; transmission d'une réponse circonstanciée dans les délais prévus ;

3. Reporting et suivi continu : collecte et examen des indicateurs communs permettant la consolidation des données au niveau d'une DG et du SPW ;
4. Capitalisation et plan d'amélioration continue.

Un citoyen, une entreprise, un pouvoir local et le secteur non-marchand disposent de plusieurs canaux pour introduire une plainte : via un formulaire en ligne ou via un formulaire papier qu'il est possible de se procurer via les Espaces Wallonie, via le call center 1718 ou encore via les agents d'accueil dans les bâtiments administratifs.

Une fois la plainte introduite, deux opérations sont importantes avant d'y apporter une réponse sur le fond de la plainte :

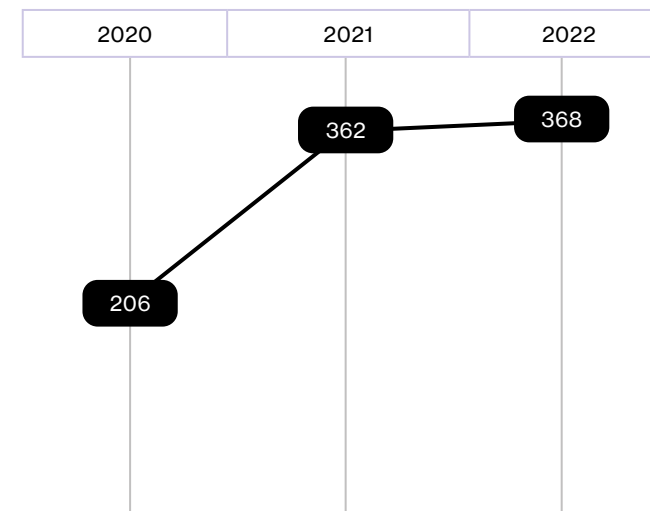
- Vérifier la recevabilité d'une plainte sur base des critères suivants :
  - La plainte doit être transmise via le formulaire en ligne ou le formulaire papier qui doit être renseigné à minima par les informations obligatoires ;
  - La plainte ne peut être anonyme ;
  - La plainte doit porter sur un fait concret, remontant à moins d'un an (sauf cas particuliers) et relevant des compétences du SPW ;
  - La plainte ne peut relever d'une procédure de recours ou d'un contentieux organisé par voie réglementaire avec des procédures spécifiques ;
  - Il ne peut s'agir d'une simple demande d'information.

- Aiguiller vers le bon service car l'utilisateur est amené via le formulaire à sélectionner la thématique de sa plainte mais cette sélection peut être approximative (ex. de nombreuses plaintes liées au précompte immobilier sont associées par les usagers à la thématique logement et sont donc envoyées automatiquement sur l'adresse du SPW Territoire, Logement, Patrimoine et Energie mais ils relèvent de la compétence du SPW Finances).

Les plaintes non recevables représentaient 22 % des plaintes introduites en 2022.

Les plaintes mal aiguillées représentaient 12 % des plaintes introduites en 2022.

Déduction faite des plaintes non recevables et hors périmètre des compétences du SPW, on compte sur les 3 premières années de mise en place de ce mécanisme le nombre de plaintes suivant :



La hausse du nombre de plaintes pourrait en partie s'expliquer par l'accroissement de la connaissance du formulaire et du dispositif plutôt que par une hausse de l'insatisfaction à proprement parler.

L'effort de reporting est mené désormais au sein de la Direction de l'optimisation et de la relation usagers (SPW Secrétariat général).

Deux points font l'objet d'une attention particulière :

- Attribuer un numéro unique d'identification de la plainte afin d'éviter un double comptage si la plainte nécessite un transfert interne entre directions générales;
- Améliorer le système d'attribution des plaintes via une simplification du formulaire afin que la plainte soit dirigée d'emblée vers le bon service et que la demande soit plus rapidement traitée sur le fond.

#### UN NOUVEAU LOGICIEL COMPTABLE ET FINANCIER

2022 a marqué un tournant pour le Service public de Wallonie et surtout pour les équipes du pôle Budget/Comptabilité du SPW Finances. En effet, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022, un nouveau logiciel budgétaire et comptable, appelé WBFIn-SAP, a été mis en production au sein de notre administration afin de remplacer l'ancien programme Gcom.

Il s'agit d'une véritable avancée vers la modernité mais aussi d'un changement massif dans le fonctionnement du SPW : centralisation des factures, dématérialisation et automatisation accrue, intégration de la comptabilité générale et patrimoniale avec la comptabilité budgétaire, etc.

La révolution comptable que consiste l'ajout de la comptabilité générale à la comptabilité budgétaire a nécessité d'adapter les modes de travail, d'ajuster les nouveaux processus et de régler les problèmes informatiques. Un embouteillage au sein du Centre de scanning entraînant un retard dans le traitement des factures s'est donc créé en début d'année. Les services du SPW Finances ont mis tout en œuvre pour améliorer leur délai de traitement et de paiement et résorber le retard accumulé.

En fin d'année, la cadence de traitement s'est accélérée considérablement. Entre le 1<sup>er</sup> décembre 2022 et le 18 janvier 2023 (date de clôture de l'année comptable 2022), 29.621 dossiers ont été comptabilisés, représentant 24 % du nombre total des documents comptabilisés sur l'année 2022 et 16 % du montant total comptabilisé.

Sur l'année 2022, le délai de paiement des factures envoyées par voie électronique (via Mercurius-Pepoll) s'élève à 77,7 jours.





# NOS PERFORMANCES



2022 : date de création de la nouvelle Direction de l'Optimisation et des Relations Usagers en charge du développement d'une « stratégie usagers » et d'outils en vue de renforcer l'adéquation entre l'offre de services du SPW et les besoins et attentes des usagers.

Collecte systématique des plaintes dès 2020.

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Généraliser l'utilisation des retours usagers/ mesure de la satisfaction comme données prioritaires dans la gouvernance des projets.

Étendre l'application du principe de confiance.

Améliorer le système de collecte des plaintes en leur attribuant un numéro d'identification unique pour éviter le double comptage et en simplifiant le formulaire pour faciliter l'aiguillage de la plainte vers le bon service.

Systematiser l'analyse des plaintes et leur caractérisation.

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS               | CIBLES | ECHEANCES |
|---|---------------------------|--------|-----------|
| Tenir un tableau de bord visant à monitorer la satisfaction de l'utilisateur du SPW en général  | Edition annuelle du TDB   | OUI    | 2024      |
| Consulter annuellement les organisations représentatives des usagers du SPW au sujet de la satisfaction des usagers (objectifs à atteindre et degré de réalisation) | Rencontre ad hoc annuelle | OUI    | 2024      |



# ATTIRER LES TALENTS ET VALORISER NOS AGENTS

Qu'il s'agisse des modes d'organisation du travail, de la flexibilité du travailleur, de la dynamique d'équipe, de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, du rapport au travail ou encore la question du « sens » du travail au quotidien, évoluer vers un management humain est aujourd'hui indispensable pour toute organisation. En valorisant une approche intégrée des ressources humaines, le Comité stratégique a souhaité prendre en compte l'ensemble du cycle de vie du collaborateur, de son arrivée à son départ, et ce, sur trois niveaux : l'individu, l'équipe et l'organisation.

Tout d'abord, le SPW doit offrir un service public attractif, à visage humain. Il doit attirer les talents, leur offrir des opportunités de développement, valoriser les compétences et donner envie à chaque collaborateur de rester dans l'organisation. Chaque collaborateur doit ensuite avoir l'opportunité de s'épanouir au plan individuel et collectif, au sein d'une équipe bienveillante et stimulante, dans un esprit et un environnement collaboratif.

L'épanouissement de chaque collaborateur, chaque équipe, passe également par un environnement de travail de qualité, sécurisant, garantissant le bien-être de tous, permettant à chacun de mener à bien ses tâches du quotidien.

Enfin, le personnel d'encadrement doit également faire l'objet d'une attention particulière pour que chaque agent du SPW puisse se sentir soutenu, accompagné, valorisé. Il s'agit donc de soutenir et accompagner les responsables d'équipes pour basculer doucement vers une nouvelle culture managériale.



# Renforcer l'attractivité du SPW



## OBJET

Il s'agit d'améliorer l'image de l'administration wallonne et de rendre les postes de la fonction publique wallonne plus attractifs. Le SPW tente donc d'accroître sa présence sur des foires et salons, de dynamiser son marketing par l'élaboration d'une charte graphique « Votre talent au service de la Wallonie », d'attirer les talents par le développement de pages « job » sur les sites de la Wallonie, la valorisation des postes sur les réseaux sociaux, etc.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



# MÉCANISMES DE GESTION

Dès juillet 2017, le SPW Secrétariat général avait initié le programme OPER (optimisation du processus engagement-recrutement) qui s'est clôturé en décembre 2019. Celui-ci avait permis de belles avancées en termes d'image et d'attractivité mais des améliorations restaient à réaliser pour atteindre les objectifs définis par le Contrat d'administration 2020-2025.

Afin de poursuivre les efforts, les départements RH ont mené une réflexion sur l'image de marque et l'attractivité du SPW de septembre 2021 à avril 2022.

Cette réflexion s'est construite en plusieurs étapes :

- Réalisation d'une grille d'analyse &/ou liste d'indicateurs permettant d'analyser l'image de marque des organisations publiques (sur base d'une revue de la littérature sur l'employer branding)
- Réalisation d'un benchmark de l'image de marque d'autres organisations publiques à d'autres niveaux de pouvoir, au regard de cette grille
- Examen des enseignements à en retirer
- Récolte des besoins et attentes des entités SPW pour améliorer l'attractivité de l'organisation et son image de marque
- Elaboration de 9 recommandations

Voici les principales recommandations qui en sont issues :

## CONSTRUIRE UNE IMAGE DE MARQUE AUTOUR D'UN « SERVICE PUBLIC WALLON »

Il est recommandé de construire une image de marque au niveau régional wallon. Cette image de marque doit être « parapluie », à la fois pour le SPW dans son ensemble, pour chaque entité SPW et idéalement les Organismes d'intérêt public. Néanmoins, il est important de laisser la possibilité à chaque entité SPW ou Organismes d'intérêt public d'exister et déployer cette image de marque, dans le respect de l'identité graphique globale et de façon cohérente avec la communication institutionnelle.



## FAIRE DES AGENTS DU SPW DE BONS AMBASSADEURS

Les travailleurs sont les meilleurs ambassadeurs de la marque employeur. À travers leur vécu et l'image positive qu'ils peuvent avoir de l'organisation, ils sont les leviers les plus efficaces pour attirer de nouveaux talents. Afin d'attirer un maximum de candidats et de toucher les profils plus difficiles à recruter, il serait pertinent de développer un réseau d'ambassadeurs SPW, à activer lors de ces événements.

## FIDÉLISER LES TRAVAILLEURS

L'*onboarding* et le parcours d'intégration du travailleur doivent être révisés car ils sont capitaux pour fidéliser les collaborateurs. Il s'agit en effet de la première impression que se fera l'agent de l'organisation.

## MODERNISER LA FONCTION PUBLIQUE WALLONNE

Ce travail implique notamment :

- L'amélioration des processus de recrutement et d'engagement, à la fois dans les outils de sélection mais également, dans les délais et l'efficacité des procédures (par exemple en permettant d'engager rapidement du personnel) ;
- La révision des systèmes de fonctions et de valorisation des acquis de l'expérience, ne répondant



aujourd'hui plus à la réalité du marché de l'emploi, et la valorisation des compétences des travailleurs;

- Une révision des systèmes de carrière et d'accès, tant au niveau administratif que pécuniaire, en valorisant notamment certaines fonctions en pénurie, en alignant davantage la carrière contractuelle et statutaire ou en valorisant pécuniairement l'expérience acquise dans le secteur privé;
- L'amélioration du système de mobilité du personnel, notamment au travers de l'élargissement au personnel contractuel et la systématisation de dispositifs comme les mercatos ou « talent exchange »;
- Le développement des compétences et le système d'évaluation du personnel.

## STIMULER LES PARTENARIATS AVEC L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION

L'âge moyen du collaborateur est de 47,1 ans. La pyramide des âges de l'organisation est donc vieillissante et attirer de jeunes talents est donc un enjeu prioritaire pour l'organisation. En effet, seuls 6 % des collaborateurs ont moins de 30 ans. De façon complémentaire, certains profils sont extrêmement difficiles à trouver sur le marché de l'emploi et de nombreux métiers sont en pénurie au SPW. Pour répondre à ces deux enjeux, développer des partenariats avec le monde de l'enseignement et les organismes de formation semble incontournable.

## RENFORCER LES INTERACTIONS ENTRE COMMUNICATION ET RESSOURCES HUMAINES

Afin de structurer la collaboration entre ces différents acteurs, quelques pistes sont envisagées :

- L'organisation d'un point « communication » récurrent aux réunions matricielles entre les agents de Talents Wallonie et les chargés de liaison des directions fonctionnelles et d'appui de chaque entité, en contact constant avec les équipes « métiers », acteurs les mieux placés pour comprendre les difficultés rencontrées dans la sélection du personnel (notamment en matière de métiers en pénurie);
- La mise en place d'un tableau reprenant les métiers en pénurie et profils pour lesquels il est compliqué d'engager/recruter, en reprenant notamment les facteurs ou raisons qui rendent difficile le pourvoi de ces postes;
- La mise en place d'une base de données d'ambassadeurs SPW pour disposer d'agents de tout type de profil et de toute entité pour les sorties sur foires et salons;
- La définition d'un cadre et lignes de conduite pour l'intervention des entités SPW par rapport aux actions générales SPW (présence dans les universités, partenariats spécifiques avec certains organismes, actions de communication ciblées...).

Les **circonstances exceptionnelles des crises** ont également pu mettre en lumière les efforts d'attractivité de l'administration. Ainsi, à la suite des graves inondations qui ont touché la Wallonie en juillet 2021 et la nécessité impérieuse d'un accompagnement des sinistrés et de la reconstruction des infrastructures touchées, le SPW a engagé environ 140 collaborateurs pour les différents métiers sollicités au sein des entités.

Pour 2022, une campagne ambitieuse d'engagements pour les **fonctions digitales**, associant les équipes des Départements RH et Communication et du SPW Digital, a été menée dès l'été 2022 pour attirer de nouveaux talents au SPW Digital, notamment au travers d'un job day virtuel. Ce job day sur les métiers de l'informatique a notamment généré 26.000 vues sur la page web créée à cet effet et 78 rendez-vous avec des experts du digital.

La campagne avait pour objectif de pourvoir 69 postes: 44 pour le SPW Digital et 25 dans les autres entités SPW. À la date du 16 février 2023, 25 postes ont été pourvus. A cela s'ajoute toute une série d'actions récurrentes pour produire des supports d'information, améliorer les descriptions de fonction, être présents sur les foires et salons.

*« Pour attirer les talents d'une autre manière que par le salaire, il faut montrer aux futurs agents l'impact positif qu'ils ont sur la société. »*

UN ACTEUR ÉCONOMIQUE,  
LORS DES CONSULTATIONS  
DE PARTIES PRENANTES



# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS  | 2020      | 2021      | 2022    |
|--|-----------|-----------|---------|
| Nombre de salons d'emploi/foires sur lesquels le SPW est présent | 0 (covid) | 0 (covid) | 14      |
| Nombre de consultations des sites dédiés à l'emploi au SPW       | 293.887   | 272.754   | 561.513 |
| Nombre de candidatures spontanées                                | 4.668     | 5.267     | 4.287   |
| Nombre de postes ouverts à mutation                              | 590       | 587       | 638     |
| Nombre de mutations  | 162       | 146       | 173     |
| Nombre de stages statutaires au SPW                              | 149       | 189       | 239     |
| Nombre de demandes de stages non rémunérés                       | 541       | 564       | 545     |
| Gestion des dossiers de nouveaux agents SPW                      | 676       | 925       | 796     |
| Pourcentage de collaborateurs de <30 ans                         | 5,7 %     | 5,8 %     | 6,0 %   |
| Age moyen du collaborateur SPW                                   | 47,0      | 47,0      | 47,1    |

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Réduire le délai moyen d'une procédure de recrutement.

Calculer le taux de rétention des agents.

Mettre en place des outils, des méthodes et un accompagnement en matière de transfert de connaissances quand un agent quitte le service afin de faciliter l'entrée en service de l'agent qui le remplacerait.



# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES  | ECHEANCES |
|---|---|---|-----------|
| Mettre en place un tableau reprenant les métiers SPW en pénurie et profils pour lesquels il est compliqué d'engager/recruter, les facteurs qui rendent difficile le pourvoi de ces postes et établir un plan d'actions pour augmenter l'attractivité de ces métiers | Tableau mis en place et mis à jour régulièrement                            | Outil partagé avec les directions fonctionnelles et d'appui (DFA) et utilisé pour les campagnes de recrutement / engagement | 2024      |
| Valoriser les atouts du SPW en tant qu'employeur, notamment dans le cadre de l'organisation d'un Job Day annuel   | Nombre de visiteurs au Jobday<br>Indicateurs de satisfaction de l'évènement | Meilleurs résultats qu'en 2019  | 2024      |
| Favoriser la mobilité professionnelle par le recours aux stages d'accueil de professionnels au sein du SPW et le placement d'agents du SPW comme stagiaires auprès d'autres organisations (publiques ou privées)  | Organisation de stages IN<br>Organisation de stages OUT                     | Réalisation de plusieurs stages in et out SPW   | 2024      |



# Veiller au bien-être des agents



## OBJET

L'épanouissement de chaque collaborateur, chaque équipe, passe par des conditions de travail et un environnement de travail de qualité, sécurisant, garantissant le bien-être de tous, permettant à chacun de mener à bien ses tâches du quotidien et offrant des possibilités de développement professionnel, tel est l'objet de cet enjeu.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

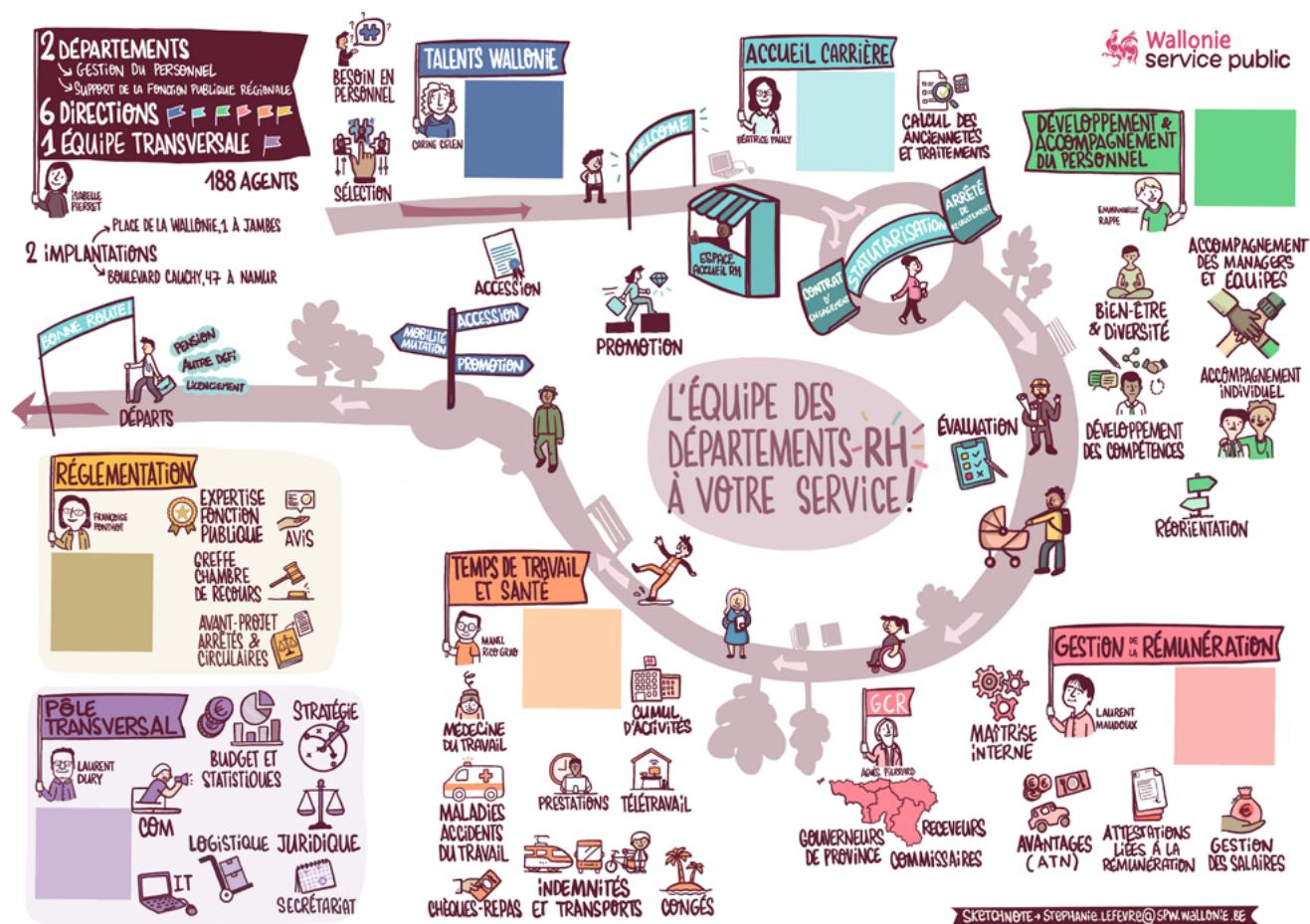




# MÉCANISMES DE GESTION

## RÉORGANISATION DES DÉPARTEMENTS RH DANS LE CADRE DE LA RÉFORME CONNEXIONS

Dans le cadre de la réforme Connexions, les départements RH ont été réorganisés afin d'assurer de manière optimale le support à la fonction publique régionale et la gestion du personnel. Cela traduit la volonté d'accompagner l'agent tout au long de sa carrière au SPW: sélection, accueil, accompagnement et développement du personnel (développement des compétences, réorientation, bien-être et diversité, accompagnement des managers et des équipes), rémunération et avantages, statutarisation, promotion, gestion du temps de travail et santé, et ce dans le respect de la réglementation.



# HARMONISATION DES PROCÉDURES STATUTAIRES ET CONTRACTUELLES ET NOUVEAUX PARCOURS D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION

Les projets d' « Optimisation du processus d'engagement et de recrutement » (OPER et Co-OPER) ont touché le SPW dans sa globalité et bon nombre des pistes d'amélioration ont été prises en compte.

Le processus a sensiblement réduit les différences entre les procédures statutaires et contractuelles dans le cadre réglementaire existant. Une base de données unique, en cours de développement, centralise l'ensemble des informations relatives aux procédures d'engagement-recrutement, mais couvre également l'intégralité du processus, et prend en compte l'accueil et l'entrée en fonction des agents.

D'autres outils ont également été développés ou revus tels une check-list pour les engagements contractuels, des modèles de documents, la correspondance métiers/diplômes. De nouveaux parcours d'accueil et d'intégration ont été définis et de nouveaux espaces d'accueil RH ont été mis en place. Cela a notamment contribué à une réduction de moitié du temps consacré à l'accueil administratif et pécuniaire, à plus de polyvalence des agents et cela favorise une image moderne et professionnelle du SPW.

# STATUTARISATION DU PERSONNEL CONTRACTUEL

En 2022, une modification de l'article 119 quater a facilité la nomination du personnel contractuel.

Dorénavant, pour devenir statutaire, il faut :

- Soit réussir une sélection statutaire organisée par la direction Talents Wallonie, sous la supervision du SELOR (bureau de sélection de l'administration fédérale) ;
- Soit réussir une sélection statutaire ou une épreuve de recrutement organisée soit par la direction Talents Wallonie, soit par une entité fédérée, sous la supervision du SELOR. La nomination intervient alors via l'application de l'article 119 quater du code de la fonction publique dans le respect de certaines conditions supplémentaires.

L'application de l'article 119 quater requiert de disposer d'un contrat à durée indéterminée (avec ou sans clause résolutoire) dans un emploi permettant un recrutement statutaire.

Une modification de l'article 119 quater, facilitant la statutarisation d'un collaborateur sur son poste contractuel, a été adoptée par le Gouvernement en janvier 2021. Cette modification a fortement impacté les équipes RH en charge de la sélection du personnel et de la carrière des agents. Elles ont dû réinventer le processus de gestion et de traitement de ces demandes.

Au 30 janvier 2023, 3.101 demandes (dont 1.637 pour le SPW) ont été transmises chez Talents Wallonie. Sur les 2.393 demandes valides, 1.249 concernaient le SPW. 1.200 dossiers sont aujourd'hui clôturés pour le SPW.

La vague de demandes de janvier 2021 a aujourd'hui été absorbée et les demandes de 119 quater §2 font aujourd'hui partie intégrante des missions des Départements RH.

*« La formation proposée aux agents est importante, riche et diversifiée. »*

UN REPRÉSENTANT SYNDICAL  
LORS D'UN ENTRETIEN BILATÉRAL



## PRÉPARATION D'UN PLAN GLOBAL DE PRÉVENTION TRANSVERSAL

Le 11 février 2021, le Comité Intermédiaire de Concertation<sup>1</sup> a chargé la Direction du développement et de l'accompagnement du personnel d'organiser l'élaboration d'un Plan Global de Prévention Transversal. Ce Plan Global de Prévention Transversal vise à compléter les 7 Plans Globaux de Prévention des entités SPW par une approche commune.

Ce plan intègre :

- Les actions du Plan bien-être adopté le 21 juillet 2016 ;
- Les actions du plan d'action « Pulso » faisant suite à l'enquête d'analyse des risques psychosociaux.

<sup>1</sup> Le Comité Intermédiaire de Concertation (CIC) est un lieu de dialogue social entre les représentants de l'autorité administrative (Secrétaire Général + Directeurs généraux) et les représentants des organisations syndicales représentatives qui y remettent des avis.

Six sessions de groupe de travail ont été organisées de mars à novembre 2021. Ce groupe de travail réunissait : les représentants des organisations syndicales, de la Direction du Développement et de l'accompagnement du personnel, du Service interne commun de prévention et de protection au travail<sup>2</sup>, du département de la gestion immobilière, des référents sécurité, santé et bien-être. Des représentants de Cohezio, le service externe de prévention et de protection, ont participé à deux groupes de travail consacrés aux domaines de l'ergonomie, de la santé et de l'hygiène.

- 2 Le Service interne commun pour la Prévention et la Protection au travail (SICPPT) est le service chargé de conseiller le Gouvernement wallon en matière de bien-être au travail pour le SPW ainsi que pour certains Organismes d'intérêt public :
- le Port autonome de Liège,
  - le Centre régional d'aide aux communes,
  - l'Agence wallonne pour la Promotion d'une Agriculture de qualité.

Il est directement rattaché au Président du Comité intermédiaire de concertation (C.I.C), à savoir le Secrétaire général. Sa Direction est confiée au Conseiller en Prévention-Directeur f.f., Damien LEROY. Le SICPP se compose d'une Direction à Jambes et de 6 cellules de sections.

Comme dans toute entreprise privée, l'employeur dans les services publics doit promouvoir le bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. Pour ce faire, il établit une politique de prévention planifiée et structurée au travers d'un système dynamique de gestion des risques. Politique qui doit ensuite être mise en œuvre par l'ensemble de la ligne hiérarchique. Le SICPPT participe activement aux visites des lieux de travail annuelles ou ponctuelles en fonction des circonstances. Quatre cents sites sont concernés annuellement.

Le SICPPT rend des avis relatifs à la sécurité, à l'hygiène, à la santé et à l'ergonomie (adaptation des postes de travail, de l'équipement, des machines, ...). Ces avis permettent de définir des mesures à prendre à tous les stades de l'activité du SPW pour diminuer ou éviter les risques ou dommages professionnels. Le SICPPT enregistre les déclarations d'accidents et en analyse les circonstances en vue de proposer des mesures de prévention à mettre en œuvre, pour que ces accidents ne se reproduisent plus.

130 mesures sont envisagées, avec mise en œuvre en 2023 pour 23 d'entre elles.

Il n'y a pas de mesure spécifiquement adressée aux travailleurs non employés, prestataires intervenant dans les locaux du SPW.

Toutefois, certaines mesures de gestion de risque s'appliquent aussi à ces intervenants, notamment les mesures de sécurité collective, telles que la signalisation des travaux, etc.

On note parmi les nouvelles mesures envisagées une mesure résultant de l'expérience de gestion de crises par lesquelles les agents du SPW sont passés : « Face aux troubles liés au stress post-traumatique : Informer le personnel d'encadrement sur l'existence d'une procédure d'accompagnement relative au suivi post-traumatique ».

Adopté par le Comité stratégique le 20 septembre 2022 et soumis ensuite au CIC le 15 décembre 2022, le plan a finalement été adopté en janvier 2023 et doit aujourd'hui être mis en œuvre, après la définition d'un planning de réalisation et des modalités de mise en œuvre.



## POLITIQUE DE PRÉVENTION ET DE GESTION DES ASSUÉTUDES

Une circulaire relative à la mise en place d'une politique de prévention et de gestion des problèmes d'alcool sur le lieu de travail a été adoptée le 6 avril 2006 et est toujours en vigueur.

Cette circulaire prévoit :

- L'édition d'une brochure contenant des informations, conseils, test d'évaluation et un répertoire des services d'aide ;
- Une procédure à suivre en cas d'ivresse ou de dysfonctionnements présumés liés à une alcoolisation chronique, procédure conçue comme véritable outil de prévention ;
- Une formation spécifique à l'attention des directeurs afin de mettre en pratique cette procédure ;
- L'adoption de mesures spécifiques en vue d'assurer la sécurité de la personne et des tiers, ainsi que la qualité du service public, vis-à-vis de personnes :
  - Exerçant des fonctions présentant des risques pour leur propre sécurité physique &/ou celle de tiers ;
  - Occupant un poste de sécurité ;
  - Utilisant un véhicule ;
  - En contact avec le public.

En cas de problèmes graves, l'article 167 du Code de la fonction publique prévoit que des sanctions disciplinaires puissent être prises à l'encontre de l'agent qui s'écarte des consignes indiquées dans la circulaire.

Dans le plan Bien-être adopté en 2016, deux mesures concernaient la prévention des assuétudes, à l'échelle de l'administration wallonne :

- Réaliser une **publication générale sur les assuétudes** à l'attention des agents du SPW et des organismes d'intérêt public régionaux, l'objectif étant de procéder à une actualisation des publications existantes, visant à élargir le public-cible aux assuétudes (et non uniquement à l'alcool) et à uniformiser l'information en un seul document, à destination de l'ensemble des fonctionnaires wallons.
- Mettre en place une **procédure et des bonnes pratiques de prévention et de gestion** face aux dysfonctionnements présumés liés aux assuétudes à l'attention du management et de l'encadrement, avec comme objectif de proposer des bonnes pratiques à destination du management et du personnel d'encadrement au moyen d'une méthodologie et d'outils d'entretiens spécifiques (ex. mise en place d'un contrat de confiance avec adhésion de l'agent) via un accompagnement du Service social.

Dans ce cadre, des brochures de sensibilisation (axées surtout sur la consommation d'alcool) ont été éditées, des formations ont été proposées aux managers.

Dans le Plan Global de Prévention Transversal récemment adopté, une mesure vise à mieux prendre en compte la gestion des assuétudes dans l'organisation SPW. Celle-ci se fonde sur les quatre piliers de la politique de prévention intégrée :

---

La réglementation

---

Les bonnes pratiques

---

La mise en place d'une structure d'aide et d'accompagnement

---

L'information à l'attention de l'ensemble des agents et la formation destinée à l'encadrement.

Une **révision de la réglementation relative à la consommation de substances psychoactives sur le lieu de travail** est actuellement en préparation, visant à :

- Fixer les principes applicables en matière de consommation et de détention
- Etablir des procédures en cas de constatation
- Informer, sensibiliser les membres du personnel
- Informer la ligne hiérarchique et former aux bonnes pratiques
- Elaborer un cadre d'assistance/d'accompagnement.

A cette fin, un groupe de travail a été formé, composé de représentants du Service social de la Région wallonne, de la Direction du développement et de l'accompagnement du personnel, des référents du réseau Bien-être du SPW, du SICPPT, des organisations syndicales, des organismes d'intérêt public.

Leur travail s'appuie sur :

- L'expertise d'une asbl spécialisée ;
- Un benchmarking auprès d'autres entreprises &/ou organismes publics ;
- Un examen juridique des responsabilités encourues par l'employeur.

Le groupe de travail a réfléchi, sur cette base, à un projet de circulaire reprenant les éléments suivants :

- Ne pas se limiter à la consommation d'alcool et prendre en compte la **consommation de toute substance avec effet psychotrope** (tabac, alcool, surconsommation de médicaments, drogues, etc.) ;
- Développer une **approche multidisciplinaire** associant conseiller en prévention, personne de



confiance, département RH, à mettre au service de l'agent concerné au travers un accompagnement approprié;

- Tenir compte de l'évolution des pratiques de travail, du télétravail et adopter un cadre qui s'applique à **tout lieu d'exécution du travail**, y compris le domicile.

Trois options ont été proposées au Comité stratégique du SPW et ensuite au Collège des fonctionnaires généraux dirigeants (SPW+ UAP):

---

La tolérance zéro

---

La tolérance zéro avec exceptions

---

Le statu quo sans modification de la réglementation actuelle.

---

L'option retenue est celle de la tolérance zéro avec exceptions.

Ce projet est actuellement soumis à la Ministre en charge de la Fonction publique et sera soumis prochainement à concertation.

## PRATIQUES DE TÉLÉTRAVAIL

Des dispositions dérogatoires en matière de télétravail pendant la crise sanitaire ont pris fin le 31 mars dernier 2021. Un régime transitoire a suivi dans l'attente de l'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> mai 2021 d'un nouvel arrêté télétravail. Ce nouvel AGW a été publié le 17 mars 2022. Les derniers développements informatiques ont été finalisés fin de l'année 2022. Au 31/12/2022, le SPW comptait 6.066 télétravailleurs. Une enquête quantitative et qualitative sur l'application de ce nouvel arrêté doit d'ailleurs voir le jour au premier semestre 2023.

La liberté est laissée à chacun de solliciter, dès à présent, auprès de son supérieur hiérarchique de niveau A4 minimum, un télétravail de 2 jours par semaine maximum. En tant qu'agent du SPW, l'autorisation d'effectuer une partie des prestations en télétravail, que ce soit de manière régulière (télétravail structurel) ou occasionnelle peut être demandée. Le télétravail structurel s'organise par cycles de 4 semaines fixés pour l'ensemble du SPW à raison de 10 jours par période de 4 semaines maximum. Le télétravail occasionnel permet de travailler à distance en fonction des besoins de l'agent.e pour un maximum de 10 jours par an.

Télétravailler, cela signifie :

- Travailler, de façon régulière, à partir du domicile (ou de tout autre lieu choisi par l'agent en dehors du SPW);
- Utiliser pour cela les outils technologiques (ordinateur, connexion internet, téléphone portable).

## MESURES SANITAIRES

Durant la période où le port du masque n'était plus obligatoire, sauf dans les transports en commun et les établissements de soins, il était rappelé que le masque n'est plus imposé au sein du SPW mais néanmoins recommandé lors de covoiturages et lorsque la distanciation de 1,5 m n'est pas possible.

Ont été régulièrement rappelées l'importance de l'aération des locaux, du lavage régulier des mains et de l'attention aux personnes fragiles ou à risque et du maintien des détecteurs de CO2 dans les salles de réunion.

Pour le retour en présentiel des personnes à risque, un contact a été pris par les services du Secrétariat général avec la hiérarchie et les intéressés afin de garantir les conditions optimales de reprise (locaux, régime, date...). Un accompagnement de ces personnes a été organisé par la direction du Développement et de l'Accompagnement du personnel, en concertation avec la ligne hiérarchique.

Il est à noter que plusieurs mesures du plan global de prévention concernent le télétravail :

- La réalisation pour 2023 d'une analyse de risques relative aux aspects psychosociaux, incluant en particulier un focus sur le télétravail. Il s'agit d'ailleurs d'une obligation légale.
- La sensibilisation des travailleurs à l'ergonomie des postes de travail en ce compris dans le cadre du télétravail afin d'éviter les postures inadéquates, inconfortables ou maintenues de façon prolongée génératrices de troubles musculosquelettiques liés au travail.

En matière de droit à la déconnexion, un benchmark est en cours de réalisation et les travaux sont en cours à la direction du temps de travail et de la santé.



Enfin, le SPW, a lancé en septembre 2022 une analyse de risques axée sur le travail sur écran, avec l'aide du service externe de prévention et de protection au travail Cohezio. Cette analyse en deux étapes a permis de lister des actions concrètes destinées à améliorer le bien-être des agents qui réalisent une partie importante de leurs tâches professionnelles sur un ordinateur, qu'il soit fixe ou portable.

## ACCOMPAGNEMENT DU REPOSITIONNEMENT D'AGENTS

Un effort particulier est envisagé en vue de :

- Réaffecter les bénéficiaires du trajet de réintégration sur des postes financés ;
- Mettre en œuvre une offre de services relative à l'accompagnement des agents dans le cadre de leur repositionnement ;
- Optimiser le processus du trajet de réintégration des agents du SPW déclarés inaptes sur leur poste.

## ACCOMPAGNEMENT DES TRAVAILLEURS DÉMÉNAGEMENTS VERS DE NOUVELLES IMPLANTATIONS

Sur la base des enseignements tirés de l'expérience du bâtiment Cauchy, un modèle d'intervention est en train d'être mis en œuvre afin que les premières installations dans des nouveaux bâtiments soient davantage accompagnées.



# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS  | 2020         | 2021         | 2022         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Recours au télétravail                                 | 2.630 agents | 3.100 agents | 2.962 agents |
| Statutarisation via article 119 quater                 | 158 agents   | 196 agents   | 1.136 agents |
| Nombre d'agents accompagnés dans leur repositionnement | 51 agents    | 48 agents    | 68 agents    |

# NOS MARGES DE PROGRESSION



| NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :                        |  |                          |
|---|--|--------------------------|
| Accompagnement du repositionnement d'agents lors de trajet de réintégration | Accompagnement des travailleurs à l'occasion des déménagements | Réduction des assuétudes |

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES | ECHEANCES                 |
|---|---|--------|---------------------------|
| Evaluer la mise en œuvre de l'arrêté télétravail, sous l'angle notamment de ses impacts sur le bien-être des collaborateurs | Organisation de l'évaluation et rapport: OUI/NON  | OUI    | 2024                      |
| Mettre en œuvre le droit à la déconnexion   | Proposition d'AGW ou circulaire au cabinet: OUI/NON<br>Modification du Code de la Fonction publique: OUI/NON<br>Règles fixées pour le SPW pour le droit à la déconnexion: OUI/NON | OUI    | 2024                      |
| Mettre en œuvre la circulaire de prévention et de gestion des assuétudes, une fois révisée                                  | Plan de communication et mise en œuvre: OUI/NON   | OUI    | 2024                      |
|   | Mise en place de la cellule d'accompagnement: OUI/NON   |        | 2024                      |
|   | Suivi du nombre de contrats de confiance mis en œuvre: OUI/NON  |        | 2023 et ensuite permanent |
| Déployer le travail en bureau satellite (co-working) là où c'est envisageable   | Modalités définies pour le SPW sur base de la circulaire ministérielle: OUI/NON   | OUI    | 2024                      |



# Encourager et accompagner un management soutenant et bienveillant



## OBJET

Dans un contexte où la rétention des talents gagne en importance, il est crucial que chaque agent du SPW puisse se sentir soutenu, accompagné, valorisé par sa ligne hiérarchique. Cela implique un soutien, un accompagnement et une formation du personnel d'encadrement pour œuvrer en ce sens.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES





# MÉCANISMES DE GESTION

Les mécanismes de gestion mis en place ont consisté principalement à :

- Analyser les besoins du personnel d'encadrement
- Mettre au point une offre intégrée de services à destination du personnel d'encadrement
- Proposer un trajet de formation à l'attention du personnel d'encadrement

## ANALYSE DES BESOINS DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

### ENQUÊTE SUR LES BESOINS DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

72 % du personnel d'encadrement a répondu à l'enquête de mars 2021 soit 353 personnes. Plus précisément, la participation s'élève à :

---

89 % des inspecteurs généraux

---

80 % des directeurs

---

100 % des A5 d'encadrement

---

35 % des attachés responsables

---

88 % des B1 d'encadrement

---

58 % des C1 d'encadrement

---

50 % des D1 d'encadrement

Pour affiner l'enquête, **douze ateliers de type focus groupes** ont été organisés de mai à juillet 2021. Les focus groupes réunissaient l'encadrement par niveau et par typologie d'équipe. Ces ateliers ont réuni 102 participants. Deux ateliers ont été consacrés aux inspecteurs généraux, un aux B1, un au C1, et huit aux directeurs/A5/A6. Ces huit ateliers ont rassemblé des profils variés : un atelier était consacré aux jeunes directeurs, deux aux responsables d'équipes de terrain ou mixte, un aux responsables d'équipes administratives, et quatre à des profils hétérogènes.

Ces rencontres avec les usagers ont été complétées par des **interviews avec les parties prenantes de l'encadre-**

**ment** : le support et les membres du Comité stratégique. Plus de quarante personnes ont été rencontrées.

Par ailleurs, l'étape de **benchmarking** a permis de découvrir les pratiques d'autres services publics ainsi que d'autres organisations via les échanges et rapports de la Chaire Labor-H dont les partenaires sont les suivants : AXA, Banque Nationale de Belgique, BNP Paribas Fortis, ENGIE, ORES, PartenaMut, RTBF, Solvay, SWDE, UCLouvain.

Les besoins exprimés au cours de cette enquête sont les suivants :

1. **Une révision de la carrière du personnel d'encadrement.** L'encadrement souffre d'un manque d'attractivité pour les jeunes et d'un manque de perspective pour les plus anciens qui souhaiteraient se décharger de la fonction sans perte pécuniaire. La possibilité d'une année sabbatique ou le recours à un adjoint pourraient également redonner des perspectives à l'encadrement.
2. **Un droit à la déconnexion** suivi d'une culture effective de la déconnexion. Aggravée par le télétravail massif depuis mars 2019, la déconnexion demeure un sujet central pour les managers eux-mêmes et pour leurs agents.
3. **Une révision de la carrière des agents** pour attirer et retenir les talents. Les leviers de motivation des managers sont peu nombreux et quand ils existent, ils relèvent davantage d'adaptations informelles et ad hoc que d'une stratégie RH. (A noter que les leviers de sanction sont également peu nombreux et lourds à actionner administrativement). Un plan cafeteria permettrait notamment d'y remédier. L'attractivité pécuniaire de certaines fonctions ou dans



certaines régions (Luxembourg) n'est pas suffisante face au secteur privé. Sans être compétitif, un alignement minimum semble nécessaire pour rester attractif. La carrière des niveaux A ne débouche que sur un poste d'encadrement. La faible attractivité de ce dernier limite les perspectives. De surcroît, cette promotion par l'encadrement peut générer des effets négatifs sur l'organisation et la qualité du management. En outre, la situation des attachés qualifiés est source d'iniquité.

4. **Un recrutement/engagement plus rapide et plus souple.** Bien que des aménagements aient amélioré le processus ces dernières années, l'engagement et le recrutement des agents demeurent problématiques. En particulier, les fiches de fonctions sont mal adaptées et trop généralistes, les délais sont trop longs, le recours au Selor est décrié, de nouveaux diplômés ne sont pas reconnus, l'absence de la ligne hiérarchique dans la procédure statutaire déforce la sélection.
5. **Une période tampon entre départ à la retraite et nouvel agent.** Les départs massifs à la retraite engagés et à venir entraînent un risque important de perte de connaissances. La perspective d'anticiper les recrutements pour permettre au nouvel agent d'être formé six mois par l'ancien occupant permettrait d'opérer un transfert optimal.
6. **Un support décentralisé suffisant au niveau des DFA.** Le besoin d'un appui local des managers est patent. Ces derniers ont l'impression d'avoir repris une série de tâches support à leur niveau sans en avoir ni le temps ni les compétences. Ils attendent un support disponible et compétent pour les appuyer dans les procédures RH et budgétaires, sans exonérer leur responsabilité.
7. **Des équipements suffisants et adaptés pour le personnel de terrain.** La politique actuelle d'équipements des agents de terrain est source de

nombreuses critiques relatives à la disponibilité des équipements et leur qualité. Ces critiques minent la sécurité des agents, la continuité de service public et la fierté des agents d'appartenir au SPW. De manière non exhaustive, ces critiques visent : les véhicules, la masse d'habillement, le matériel de sécurité, le matériel d'urgence et le matériel informatique.

8. **Une clarification des priorités.** Les changements réguliers, la multiplication des priorités et des stratégies sont perçus comme délétères sur la continuité et la qualité de service. Ils ne permettent pas d'intégrer les bénéfices des précédents changements.
9. **Une intégration des chefs de cantonnement au sein du personnel d'encadrement** selon le Code de la Fonction publique notamment pour faciliter son accès aux formations de l'EAP.
10. **Le développement d'une culture de la formation.** La formation des managers est parfois vue comme une résolution de problèmes et non comme une formation continue gage de qualité pour l'organisation. Les prescrits du Code de la Fonction publique sont très restrictifs. L'obligation de formation pourrait s'étendre à d'autres modalités telles que le codéveloppement, les conférences ou les communautés de pratiques. La formation pourrait également venir en appui de la sélection pour favoriser le recrutement de profils généralistes qui deviendraient ensuite les spécialistes recherchés.
11. **Le fait de disposer d'équipes complètes.** Plusieurs difficultés du personnel d'encadrement découlent du fait que leurs équipes sont incomplètes pour assurer les missions prévues. Dans plusieurs cas, l'encadrement pallie lui-même à l'absence des agents prévus. Disposer des effectifs prévus permettrait de diminuer les autres problèmes de l'encadrement.

## OFFRE INTÉGRÉE DE SERVICES À DESTINATION DU PERSONNEL D'ENCADREMENT

Le 4 mars 2021 a démarré le projet consistant à analyser l'offre d'accompagnement du personnel d'encadrement existante et à proposer une **offre intégrée de services à destination du personnel d'encadrement**.

### CONCEPTION D'UNE OFFRE DE FORMATION

Depuis quelques années, tout agent titulaire du grade de premier attaché (A5), de premier gradué (B1), de premier assistant (C1) ou de premier adjoint (D1) doit suivre au moins douze heures de formation par année civile. Tout agent titulaire du grade de directeur (A4) doit suivre au moins dix-huit heures de formation par année civile.

C'est à l'École d'administration publique (EAP), dans le cadre de cette obligation de formation continue, qu'appartient la mission de concevoir et organiser des modules de formation. Il s'agissait d'offrir un parcours complet de formation, de bout-en-bout, pour soutenir l'action publique de l'ensemble des managers. L'option qui a été prise est de miser sur une formule à deux composantes, avec une formation de base, dès la prise de fonction, et une formation continue, sur le long cours des premières années de mission.

L'accent est mis sur le réflexif, la connaissance de soi, les compétences relationnelles. Car un manager n'est pas uniquement la personne qui pilote, contrôle, planifie. C'est aussi, et surtout, celle qui doit instaurer un climat de travail bienveillant, à plus forte raison en situation de stress, de pression, de crise.



La formation de base consiste en 1 trajet pour accompagner le manager à sa prise de fonction :

Adapté à 4 profils de manager : de terrain, d'équipe technique, généraliste, fonctionnaire dirigeant

10 à 20 jours de formation, selon votre profil

Sur 8 à 12 mois maximum

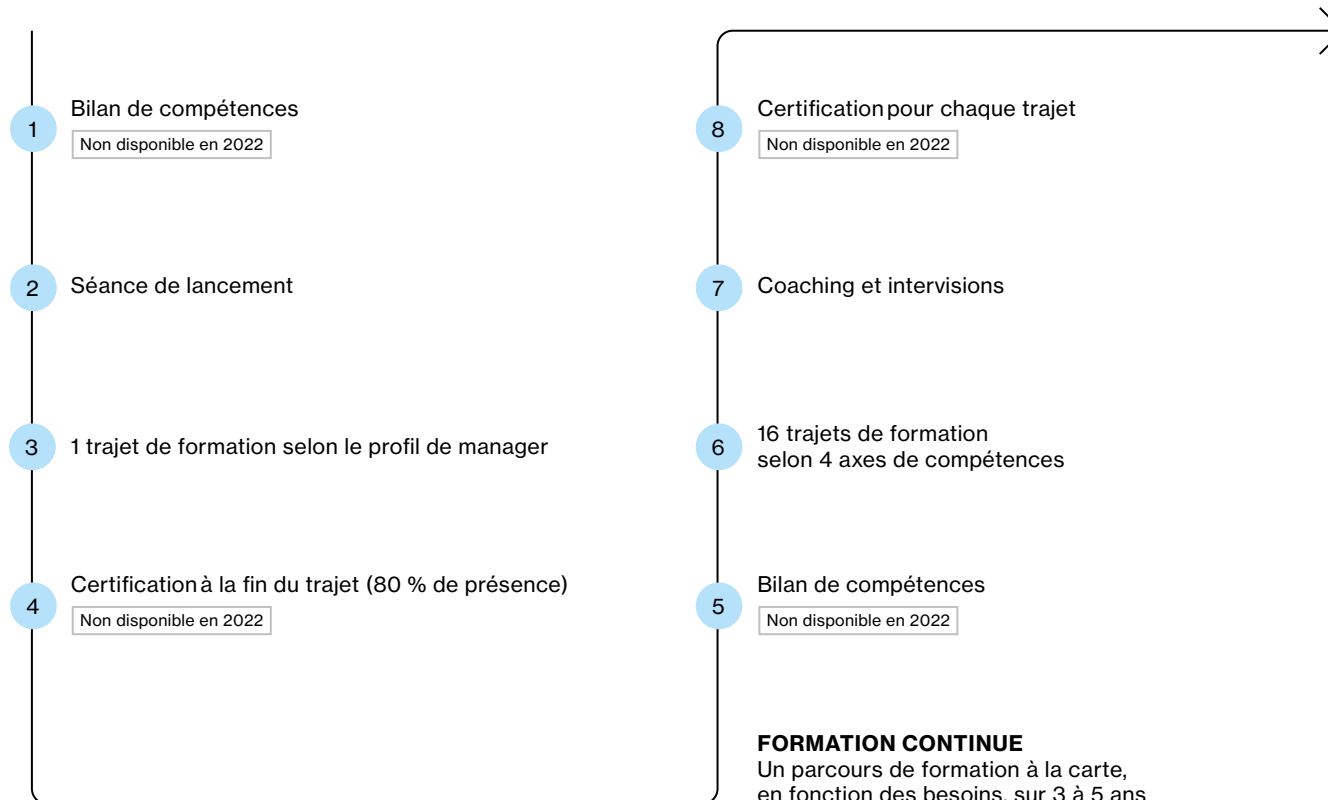
1 jour de formation par 2 semaines ou plus

Hors vacances scolaires

### FORMATION DE BASE

Max. 20 jours, sur 8 à 12 mois

GRI 404-1



« Être manager, c'est :

*cultiver la réussite de ses équipes au profit de l'organisation et du service public*

*savoir faire face aux situations de crise, parfois en première ligne*

*mener à bien les projets de changement et d'évolution de l'organisation. »*



La **formation continue (FoCoMan)** pour les managers a été revue récemment par l'Ecole d'administration publique.

Seize trajets de formation "à la carte" ont été conçus pour soutenir les managers dans leur évolution professionnelle au long cours. Ces trajets s'organisent autour de **4 axes de compétences du manager** à développer :

---

Le manager réflexif, qui se connaît, se développe personnellement et gère ses émotions

---

Le manager humain, qui est amené à porter 4 casquettes: leader, mentor, pilote et coach

---

Le manager agile, qui accompagne le changement, crée du réseau et s'adapte à un monde en évolution permanente

---

Le manager connecté aux enjeux de son administration: le numérique, le bien-être des équipes, l'orientation usager et le développement durable, pour ne citer qu'eux.

En 2022, 3 trajets sont déjà disponibles. Dès 2023, 4 nouveaux trajets par an devraient également être disponibles, jusque 2025. Voici les **trajets de formation continue FoCoMan** déjà disponibles:

---

Management hybride

---

Accompagnement au changement

---

Attitude coach

Tandis qu'une **offre de formation en compétences managériales (hors-FoCoMan)** est proposée au personnel d'encadrement:

---

Coaching individuel à destination des managers

---

Management participatif au service de l'accompagnement au changement

---

Management participatif au service de l'accompagnement au changement – à distance

---

Gestion d'une équipe de travail

---

Gestion d'une équipe de travail – à distance

---

Comprendre, prévenir et accompagner l'absentéisme

---

Télétravail et management à distance

---

Télétravail et management à distance – à distance

---

Management intergénérationnel

---

Initiation aux objectifs SMART – à distance

**Accompagnement pour le personnel d'encadrement**

L'activité a quasi quintuplé en 2022 contre 10 missions en 2021.

**Mise en place de 4 communautés de pratiques:**

---

3 séances pour les Inspecteurs généraux

---

1 séance pour les Directeurs

---

1 pour l'encadrement intermédiaire

---

1 pour l'encadrement de proximité

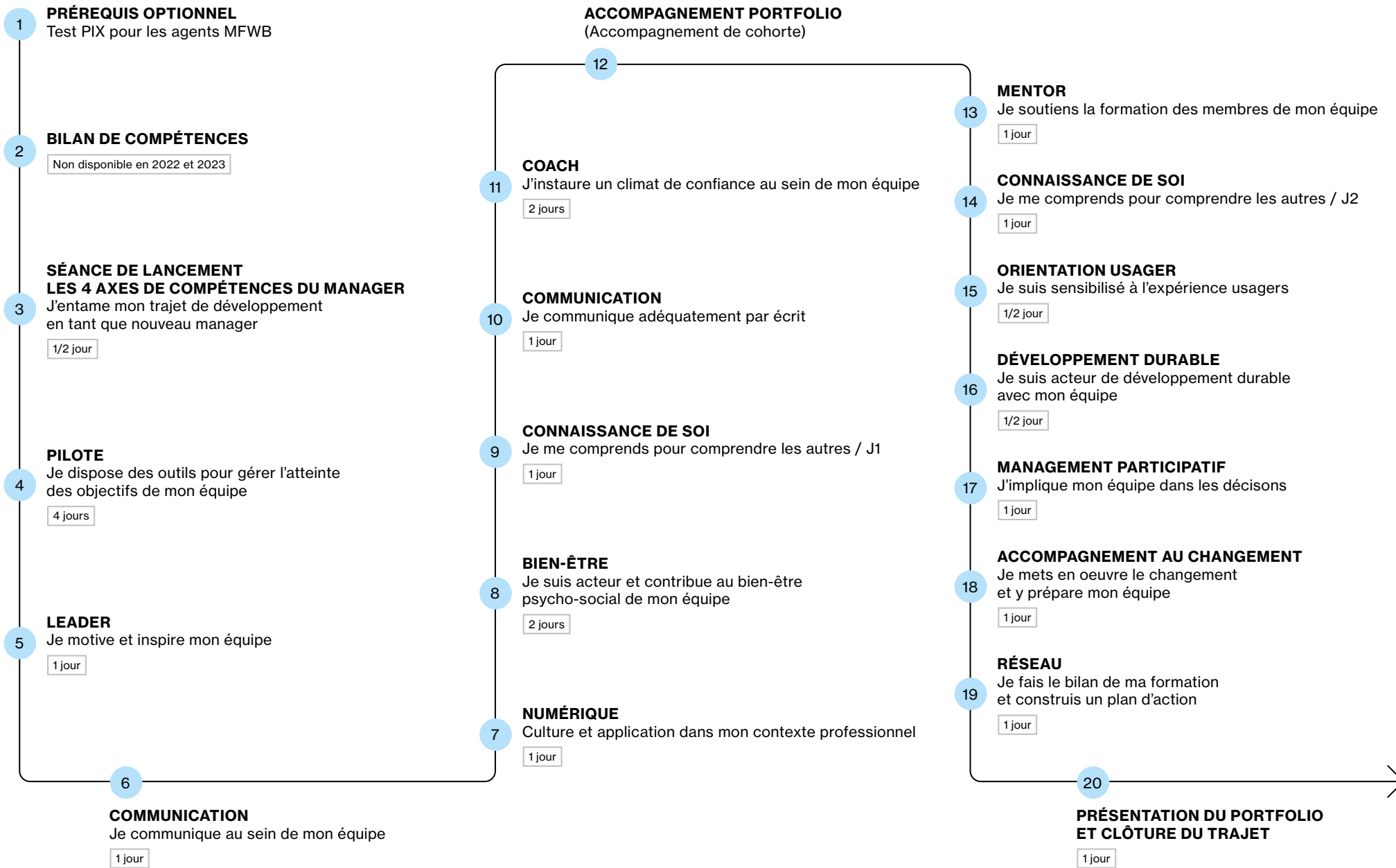
→ Ces **communautés de pratiques** ont rassemblé 235 participants.

**Constitution de groupes de codéveloppement**

---

Quatre **groupes de Codéveloppement** ont été formés, réunissant chacun 8 directeurs, bénéficiant donc au total à 32 directeurs.





# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS  |                   | 2022 |
|--|-------------------|------|
| Communautés de pratiques   | Nombre            | 4    |
| Groupes de codéveloppement avec des directeurs   | Nombre            | 4    |
| Inscrits à la formation de base EAP pour managers du SPW                                     |                   | 57   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation de base pour managers de terrain</li> </ul> | Nombre d'inscrits | 34   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation de base pour managers d'équipe</li> </ul>   | Nombre d'inscrits | 23   |
| Inscrits à la formation continue EAP pour managers du SPW                                    | Nombre d'inscrits | 134  |
| Trajets de formation "à la carte" disponibles pour soutenir les managers du SPW              | Nombre de trajets | 3    |

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
| Solutionner le problème persistant de sous-staffing du cadre organique du SPW | Intégrer pleinement la reconnaissance des collaborateurs et des managers dans les pratiques de l'organisation | Valoriser les temps d'écoute et d'échange entre un manager et son équipe et ses collaborateurs | Intégrer et valoriser le volet « développement personnel » dans le processus d'évaluation des agents et managers |
|---|---|--|--|

# NOS OBJECTIFS



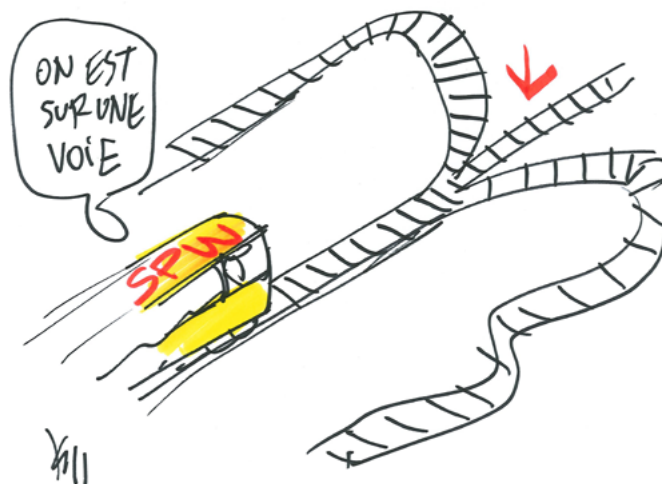
| OBJECTIFS   | INDICATEURS  | CIBLES | ECHEANCES |
|---|--|--------|-----------|
| Accroître significativement le nombre de managers disposant d'un trajet de formation de base  | % de managers disposant de la certification de base  | 80 %   | 2025      |
| Déployer l'accompagnement d'équipe via le réseau de facilitateurs qui se met en place depuis le printemps 2023, constitués d'agents volontaires ayant le profil suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>Intéressé par la dynamique de groupe et le développement des compétences</li> <li>Ayant des capacités d'écoute, d'empathie et d'éthique</li> <li>Prêt à s'investir dans une démarche formative</li> <li>Capable d'adopter la posture spécifique du facilitateur</li> <li>Capable de prendre la parole en public</li> </ul> | Nombre de facilitateurs recrutés sur base volontaire et formés à l'accompagnement d'équipe | 10     | 2024      |



# PRATIQUER LA SOBRIÉTÉ POUR UNE TRANSITION DURABLE

Pratiquer la sobriété dans la gestion du parc immobilier, dans les déplacements (domicile-bureau ou déplacements missions) des agents, veiller à adopter une logique d'économie circulaire dans la gestion des consommations mobilières, cela revient à consommer moins de ressources, et donc moins d'énergie, tout en assurant un service ou un confort satisfaisant.

Les bénéfices d'une telle approche sont multiples: cela participe à limiter l'impact de notre organisation sur le climat. A noter que la sobriété au plan énergétique va plus loin que la seule efficacité énergétique, elle vise aussi à réduire nos besoins en consommation d'énergie. Cela permet aussi de maîtriser davantage nos factures d'énergie et d'être moins impactés par les tensions géopolitiques ou les spéculations financières.



# Rationaliser le parc immobilier du SPW et améliorer ses performances énergétiques

## OBJET

Le patrimoine immobilier du SPW est géré par différentes entités sur la base de la typologie des bâtiments: Le parc géré par le SPW Support est composé de 188 bâtiments administratifs, essentiellement des bureaux. Le patrimoine immobilier géré par le SPW Mobilité et Infrastructures est composé de 958 bâtiments répartis sur 237 implantations sur l'ensemble de la Wallonie. Il s'agit principalement de bâtiments techniques abritant des équipements ou infrastructures nécessaires à l'exploitation des routes et autoroutes ainsi que des voies hydrauliques (Régies routières, autoroutières, ateliers territoriaux, poste de commande, ateliers hydrauliques, silos, hangars à sel, remises à matériel, etc...). Ce parc immobilier est également composé de 235 maisons éclusières. Le SPW Agriculture, Ressources Naturelles et Environnement gère 80 bâtiments à vocation technique et 58 maisons forestières.

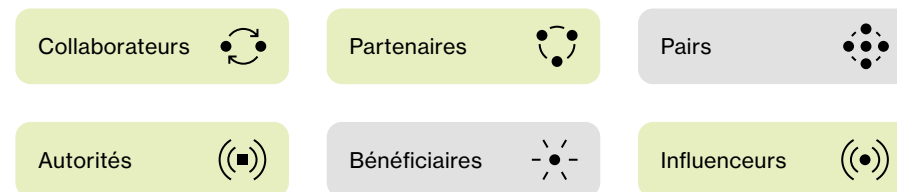
Différentes mesures ont été prises concernant ces différents parcs immobiliers et sont détaillées ci-après. La rénovation énergétique de ce parc de bâtiments du SPW s'inscrit dans les ambitions climatiques de l'accord de Paris et du Green Deal Européen. «L'ambition est de réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) de 55 % (47 % pour la Belgique à partir de 1990) à l'horizon 2030 et de parvenir dans notre pays à la neutralité climatique pour 2050». L'objectif est d'atteindre une haute performance énergétique, de dépenser donc moins de ressources énergétiques et de favoriser les solutions naturelles, d'optimiser le confort et la santé des occupants des bâtiments. La volonté du SPW est d'inscrire la gestion et la rénovation de ses bâtiments dans des solutions les plus respectueuses possibles pour l'environnement. Pour ce faire, les matériaux sont sélectionnés en misant sur leur exemplarité sanitaire et environnementale. Des "mesures vertes" sont également progressivement mises en place sur les chantiers en intégrant une gestion stricte des déchets et le réemploi des matériaux.



## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES





# MÉCANISMES DE GESTION



## LE PARC IMMOBILIER ADMINISTRATIF

Une réflexion a été menée sur base des constats suivants:

- Evolution des besoins en matière de lieux de travail, de mobilité, de convivialité;
- Parc immobilier vieillissant;
- Plusieurs immeubles ne répondant plus aux besoins;
- Coûts de maintenance en augmentation;
- Coûts énergétiques élevés;
- Besoin d'anticiper les évolutions en matière de mobilité;
- Et une volonté d'exemplarité.

Cette réflexion, appuyée par diverses analyses, a abouti à l'élaboration d'une **Stratégie immobilière** assortie d'un plan d'actions.

Celle-ci a été approuvée par le Gouvernement wallon le 3 septembre 2020 et sa note de mise en œuvre le 8 décembre 2021. Elle vise à relever plusieurs défis pour ce parc de bâtiments géré par le SPW Support – Département de la gestion immobilière:

- Procéder à un regroupement des agents des DG au sein d'un même bâtiment dans le but d'améliorer la gestion;
- Rapprocher les implantations des gares pour renforcer l'accessibilité multimodale;
- Améliorer l'efficacité énergétique de ces bâtiments, en appliquant les normes et objectifs européens en la matière;
- Résorber un sous-investissement récurrent depuis plusieurs années, entraînant des manquements en

termes de sécurité (des contrôles légaux ne sont pas réalisés à temps), de salubrité (vétusté de certains sanitaires), d'étanchéité (infiltrations dans les toitures), de confort (chaudières à remplacer, etc.).

En découlent également des actions en vue de:

- Optimiser les surfaces par rapport aux besoins (regroupements, nouvelles typologies d'espaces...);
- Adapter les espaces pour répondre aux nouveaux modes de travail;
- «Rajeunir» le parc (changements et rénovations);
- Renforcer les infrastructures pour la mobilité douce (parkings sécurisés pour vélos, covoiturage,...);
- Diminuer les externalités négatives (du point de vue environnemental, dont l'énergie);
- Réduire les coûts immobiliers (maintenance, entretien, énergie,...).

La gestion du parc immobilier est assurée par des équipes spécialisées comprenant notamment des architectes, ingénieurs, juristes, économistes et spécialistes en techniques spéciales qui assurent de nombreuses tâches de nature technico-administrative et financière:

- *Sur le plan administratif et juridique*, les tâches correspondent à de multiples opérations: achat, vente, prise en location, fin de location, gestion des relations avec les propriétaires bailleurs,...
- *Sur le plan financier*, le versement du prix d'achat d'un immeuble, le paiement des loyers, des charges privatives et communes, des coûts d'emphytéose et le suivi des loyers dus par quelques locataires occupant certains des immeubles du SPW constituent une petite partie des opérations, le paiement des factures pour prestations de service et travaux représentant la plus grosse part des opérations.

- *Sur le plan technique*, les dépannages, les entretiens, la maintenance préventive et curative des immeubles et de leurs équipements représentent des actions prépondérantes qui vont de l'organisation de marchés publics au contrôle des travaux réalisés.
- *Sur le plan de la prévention et des contrôles*, les visites de lieux de travail, la réalisation des contrôles obligatoires et le suivi qui s'impose constituent des opérations permanentes.
- *Sur le terrain*, des collaborateurs appelés Correspondants locaux immobiliers (CLIMs) sont également des intermédiaires clés pour la bonne gestion des immeubles. Une professionnalisation de cette fonction est indispensable pour les plus gros immeubles et le département de la Gestion immobilière y travaille en collaboration avec les directions fonctionnelles et d'appui des différentes entités.

A fortiori dans les circonstances actuelles et avec la hausse importante des coûts de l'énergie, il convient d'optimiser la gestion de l'immobilier afin de diminuer les dépenses sur le long terme et, dans la mesure du possible, de dégager des recettes afin de compenser les nombreuses dépenses auxquelles la Région doit faire face.

Tenant compte de ces différents aspects, **la politique immobilière doit s'intégrer dans une approche globale des services de support qui tiendra compte de multiples dimensions impactant l'immobilier**: mode de déplacement des collaborateurs, digitalisation des processus, flexibilité du travail (un espace pour un type d'activité; travail à domicile; coworking;...).

L'adoption de la **stratégie globale immobilière 2020-2024** a permis de s'accorder sur une vision stratégique



de la gestion immobilière structurée autour de ces 5 axes :

1. La finalisation par le département de la Gestion immobilière d'**outils de gestion immobilière** au service de tous les acteurs publics wallons, outils destinés à :
  - Cadastrier le patrimoine immobilier du SPW et tenir l'inventaire à jour ;
  - Finaliser et étendre l'implémentation du progiciel Planon dont le paramétrage a abouti à l'outil de gestion immobilière ImmoTEP.
2. La **rationalisation du parc immobilier administratif** du SPW, notamment en vue de
  - Réduire le nombre d'immeubles du parc immobilier administratif ;
  - Réduire la vacance des surfaces de bureaux administratifs ;
  - Avec un impact majeur sur les coûts et la diminution massive des besoins en énergie.
3. L'amélioration de l'**adéquation du parc immobilier administratif aux enjeux** actuels et futurs : **performance énergétique, gestion prévisionnelle de la maintenance, modularité des espaces**
  - Structurer la gestion prévisionnelle de la maintenance des immeubles administratifs ;
  - Augmenter la modularité des espaces administratifs.
4. La réalisation d'**opérations emblématiques** sur le plan immobilier consistant à
  - Créer des espaces exemplaires et tournés vers le futur ;
  - Rechercher des formules qui génèrent en termes de financement des opérations immobilières.

5. L'intégration du département de la Gestion immobilière au sein d'une nouvelle DG support, concrétisée fin 2021, renforçant la collaboration entre les services en charge des aspects « support » au sein du SPW.

Le début de la mise en œuvre de cette stratégie a commencé à produire ses effets en 2022 par une diminution des dépenses et une augmentation des recettes due à la vente de certains immeubles. Un premier immeuble regroupant différents services a été mis en service à Wavre permettant ainsi de quitter plusieurs bâtiments devenus obsolètes et énergivores.

*« Le SPW a un devoir d'exemplarité à tous les niveaux ESG <sup>1</sup> en tant qu'employeur régional et acteur du développement durable. »*

LA MINISTRE CÉLINE TELLIER,  
EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

<sup>1</sup> ESG : les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) sont des dimensions (grandes catégories) englobant les activités d'une organisation pouvant avoir des impacts sur la société ou l'environnement.

## OUTILS DE GESTION IMMOBILIÈRE

Un des piliers d'une gestion efficace du parc immobilier consiste à disposer d'un cadastre immobilier et sa tenue à jour. L'évaluation des valeurs de marché des immeubles administratifs du SPW a été réalisée afin d'alimenter la banque de données des valeurs patrimoniales souhaitée par le département du Budget dans le cadre du passage à la comptabilité générale (projet WBFIN).

Le cadastre comporte de très nombreuses données en termes de carte d'identité, de données juridiques et techniques. L'**outil de gestion ImmoTEP** permet désormais de documenter toute décision d'évolution d'un immeuble dans le parc. De plus, l'existence d'un cadastre commun au SPW et aux UAP vise à faciliter la réalisation de synergies et des gains d'efficacité à travers la mise à disposition mutuelle de bâtiments inoccupés.

Le cadastre pour l'ensemble des parcs immobiliers publics wallons est géré et mis à jour en interne à l'administration dans ImmoTEP. Les informations sont progressivement mises à disposition des services immobiliers des SPW opérationnels et des UAP pour leur permettre une gestion plus efficace de leur patrimoine. L'outil est en cours d'implémentation au sein du Département de la Gestion immobilière et, il permet de réorganiser la **gestion prévisionnelle de la maintenance**, et notamment d'améliorer le prévisionnel de besoins de financement de la maintenance.

## RATIONALISATION DU PARC IMMOBILIER ADMINISTRATIF

L'effort de rationalisation du parc immobilier administratif géré par le Département de la gestion immobilière (soit en location, soit en propriété) consiste à réduire drastiquement ce parc. La réduction des surfaces s'articule étroitement, et sous-tend, les priorités en matière de diminution des besoins en énergie qui se déclinent comme suit :

**Priorité 1:** optimiser les surfaces (en fonction des besoins)

ex : réduction de près de 14 % des surfaces, soit près de 25.000 m<sup>2</sup> sur Namur/Jambes à l'horizon 2026 par rapport à 2020

ex : diminution d'environ 68.000 m<sup>2</sup> (soit +/- 21 %) sur l'ensemble du parc administratif à l'horizon 2030

**Priorité 2:** améliorer la gestion des consommations

ex : circulaire sobriété énergétique

ex : comptabilité énergétique

**Priorité 3:** rénover les bâtiments en fonction des priorités

ex : étude de rénovation profonde du bâtiment Plawa en 2023-2024 (25.000 m<sup>2</sup>)

ex : plan de remise à niveau des chaufferies

Avant le lancement de la stratégie immobilière, le SPW occupait en moyenne 36.5m<sup>2</sup> brut par agent pour l'ensemble du parc administratif, ce qui correspond à près de deux fois la superficie moyenne occupée par un agent des services publics dans les autres régions du pays ou dans les pays limitrophes. La réduction de la superficie totale est donc l'axe prioritaire de la stratégie.

Pour Namur, l'ensemble des bâtiments administratifs SPW (hormis deux catégories<sup>1</sup>) passerait de 56 à 12 immeubles correspondant seulement à 8 sites dont 1 à Beez, 2 à Jambes et 5 à Namur. **La superficie totale brute serait ainsi réduite de près de 14 %** à l'horizon 2026 et plus de 80.000 m<sup>2</sup> de bureaux seraient localisés à moins d'un km de la gare de Namur. L'immeuble Crosspoint destiné au SPW Finances est en chantier et sera mis en service en janvier 2024, l'immeuble Cauchy sera aménagé et investi par le SPW Economie Emploi Recherche en décembre 2023. L'immeuble Cap Sud destiné au SPW Secrétariat général sera quant à lui livré en 2025.

En parallèle, l'immeuble Einstein à Wavre a été livré en octobre 2022 permettant la libération de +/-2.500m<sup>2</sup> en regroupant les agents précédemment installés dans cinq immeubles différents dont les baux ont été clôturés. A Liège, le regroupement des services en un bâtiment en location à proximité de la gare de Liège (TPE) permettra la libération de cinq implantations. Le chantier est en cours et se terminera en fin d'année 2023.

1 Hormis une première catégorie d'immeubles qui ne connaissent pas d'affectation administrative SPW. L'ensemble de ces immeubles correspondent aux cabinets ministériels, aux crèches, à des halls de stockage et à des locations à des ASBL et des organismes publics et hormis de petits immeubles administratifs occupés par le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement.

## MISE EN ADÉQUATION DU PARC IMMOBILIER AVEC LES ENJEUX DE PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE, DE GESTION PRÉVISIONNELLE DE LA MAINTENANCE ET DE MODULARITÉ DES ESPACES

Comme indiqué supra, la priorité pour l'adéquation avec les enjeux de performance énergétique est la réduction des surfaces, et donc des besoins, en optimisant le parc : disposer de la surface nécessaire mais pas plus.

Dans l'aménagement des espaces de travail, le bien-être des travailleurs est recherché dans l'optique d'un juste équilibre entre les attentes des collaborateurs, la culture de l'entreprise et certains principes de bon aménagement des espaces en vue de favoriser la confiance, la collaboration, l'autonomie, la responsabilisation et la sécurité des agents. La configuration des nouveaux espaces, qui inclut le principe d'espaces dédiés à certaines activités et équipés en conséquence, est étudiée et concertée avec les occupants et les organisations syndicales. Un des enjeux est de favoriser les échanges et le travail collectif (bureaux collectifs, salles de réunion, espace de silence, petits espaces de communication, coins-café, salle de détente, ...). Ceci facilite la mutualisation des équipements tels que les imprimantes et copieurs qui seront mutualisés dans un souci d'économie. L'objectif, atteint pour les projets en cours de développement, est d'arriver à une superficie moyenne par poste de 20m<sup>2</sup> brut et 12m<sup>2</sup> net, soit un gain moyen de 30 % de surface.



## MISE EN PLACE D'UNE COMPTABILITÉ ÉNERGÉTIQUE ET PROMOTION DE LA CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE RESPONSABLE

En ce qui concerne la consommation énergétique des bâtiments, un suivi a été prévu dans le cadre du 2<sup>e</sup> Plan de développement durable du SPW (2016-2019). Les indicateurs prévus portaient sur les consommations annuelles de gaz, de mazout et d'électricité (haute et basse tension) par bâtiment. Ces consommations sont exprimées en consommation totale d'énergie primaire par unité de surface (kWh/m<sup>2</sup>) ou par ETP (kWh/ETP/an).

L'objectif était de couvrir au moins 80 % de surfaces totales des principaux bâtiments du SPW et 80 % du personnel employé et de se référer au seuil de 286 kWh/m<sup>2</sup>/an défini dans le cadre de la transposition dans le 4<sup>e</sup> plan d'action en efficacité énergétique de la Directive européenne relative à l'efficacité énergétique (2012/27/EU – art.5). Le SPW dispose dorénavant de données complètes pour 58 bâtiments (bâtiments administratifs) représentant une totalité de 237.360 m<sup>2</sup> de surface chauffée. 12 de ces bâtiments sont au-dessus du seuil de 286 kWh/m<sup>2</sup>/an. Cette comptabilité n'est pas mise en place pour les bâtiments dont le SPW est locataire et dont les charges sont reversées aux propriétaires. L'objectif est globalement atteint, d'autant plus que le parc immobilier fait l'objet d'une rationalisation dans le cadre de la stratégie immobilière.

Avec la crise énergétique qui sévit depuis 2022, une circulaire ministérielle visant à promouvoir la consommation énergétique responsable au sein de la fonction publique wallonne a été adoptée par le Gouvernement wallon, en date du 5 septembre 2022.

Les responsables techniques des bâtiments du SPW (mais aussi des UAP) doivent désormais contrôler l'ensemble des paramètres de régulation de chaque ins-

tallation, et en particulier une température de chauffe à 19°C doit être implémentée.

En période d'inoccupation, la température de consigne du chauffage doit être :

- Abaissée d'au moins 2°C, en cas d'inoccupation quotidienne nocturne;
- Fixée au maximum à 13°C lorsque la durée d'inoccupation est égale ou supérieure à 24h.

Pour la climatisation, la consigne de température se fixe à 27°C.

En matière de bâtiments, cette circulaire prévoit aussi de :

- Organiser des espaces de coworking clairement identifiés par province, et accessibles pour l'ensemble des agents du Parlement wallon et des Unités d'administration publique;
- Éteindre les éclairages publics d'illumination (mise en valeur des bâtiments et sites) de minuit à 6 h du matin;
- Veiller à ce que les portes d'accès des bâtiments recevant du public restent fermées quand le chauffage ou la climatisation est en marche.

Les principales préoccupations exprimées par les organisations syndicales peuvent être a priori rencontrées: ne pas reporter la charge énergétique sur les travailleurs, prendre des mesures claires lorsque la température n'est pas atteinte, prendre en compte la fracture numérique et traiter au niveau ad hoc la question de modalités d'organisation du travail de type coworking.

Un reporting trimestriel est prévu pour cette circulaire. Le 1<sup>er</sup> rapport est paru en décembre 2022.

A noter que l'ensemble de la stratégie immobilière, qui vise à regrouper les services dans des bâtiments performants à proximité des transports en commun et à faible consommation énergétique, constitue une des meilleures garanties de réaliser des économies structurelles et pérennes en matière de consommation énergétique.

Parmi les actions déjà réalisées par le SPW depuis l'adoption de cette circulaire en septembre 2022, mentionnées dans le rapport d'avancement de décembre 2022, on trouve :

### A. Des actions de communication :

- 22/09/22 : newsletter i-com : Ensemble, réduisons notre consommation d'énergie au SPW
- 14/10/22 : newsletter i-com : Ensemble vers une diminution de la consommation d'énergie au SPW
- 3/11/22 : newsletter i-com : Sortie du site jediminuemaufecture.be
- 9/11/22 : Diffusion d'une vidéo de la Secrétaire générale pour marquer le soutien de la ligne hiérarchique diffusée via icom et actu intranet. Dans la foulée, communication sur le chauffage à 19° et sur la bonne utilisation des vannes thermostatiques

### B. Des actions en matière de bâtiments, de chauffage et d'éclairage :

- Au 28/10/22 : Les installations de chauffage sont en cours d'adaptation dans les bâtiments administratifs afin de programmer une température de chauffe de 19°C, là où la régulation le permet. Le planning prévisionnel prévoyait que toutes les installations soient analysées et programmées sur 19 degrés pour fin 2022.
- Au 28/10/2022 : en ce qui concerne l'eau sanitaire, des horloges ont été placées sur les ballons

alimentant les douches, cafétéria et les vidoirs du personnel de nettoyage dans une trentaine de bâtiments et sont en cours dans 17 autres. La température d'eau est abaissée au maximum (afin d'éviter tout risque sanitaire – légionnelle). Les ballons d'eau des kitchenettes sous évier seront coupés, celles-ci disposant de lave-vaisselle et de bouilloires électriques. Le planning prévisionnel pour la mise en place de ces deux mesures au sein de tous les bâtiments administratifs est fin 2023 vu le nombre d'installations à modifier.

Le relampage et passage au LED des bâtiments sera réalisé systématiquement au fur et à mesure des besoins. Cette action est déjà en cours dans plusieurs bâtiments.

L'extinction des illuminations extérieures est d'ores et déjà réalisée pour la plupart des bâtiments, soit via une adaptation des horaires selon la mesure définie dans la circulaire, soit via l'extinction complète des éclairages en attente du placement d'horloges. Cette mesure est appliquée pour les bâtiments SPW gérés par le Département de la gestion immobilière. A partir du 28/10/2022 : les visites de lieux de travail doivent mettre un focus sur les climatisations de confort et autres chauffages d'appoint déjà pros crits, en vue de leur éradication.

Au 28/10/2022 : il est déjà prévu que les portes d'accès restent fermées lorsque la climatisation ou le chauffage est en marche pour les bâtiments recevant du public.

Les bâtiments équipés de compteurs de gaz relevés mensuellement représentent environ 30 % de la superficie totale du parc immobilier géré par le Département de la Gestion immobilière. Neuf bâtiments du SPW ont été équipés d'un système de télérelève des compteurs d'eau, de gaz, d'électricité et production d'énergie.

Les analyses de consommation ont été faites de manière normalisée ce qui permet de comparer les consommations d'une année à l'autre indépendamment du climat.

Sur ces 30 % du parc immobilier, il a été constaté une économie de consommation absolue de 24,16 % par rapport à la moyenne 2018-2021 sur les mois de septembre à décembre.

En considérant un tarif moyen de 0,168 euros/kWh sur les mois de septembre à décembre 2022, une économie de 173.928 euros a été réalisée en 4 mois sur 30 % du parc immobilier par rapport à la consommation moyenne 2018-2020.

L'impact des mesures est moins important sur les consommations d'électricité que sur les consommations de gaz et est surtout marqué en heures pleines. La consommation est également fluctuante en fonction du mois concerné. Ainsi, il est noté une économie substantielle moyenne de 6,11 %, 13,53 %, 6,88 % et 0,76 % pour respectivement les mois de septembre, octobre, novembre et décembre pour l'année 2022 en comparaison de la moyenne consommée au cours des mêmes mois pour les années 2018 à 2021.

#### **IMPLICATION DES RESPONSABLES DE BÂTIMENT ET DES CORRESPONDANTS LOCAUX IMMOBILIERS**

Dans le cadre du Contrat d'administration 2020-2025, la professionnalisation des correspondants locaux en matière immobilière des gros bâtiments est au programme. Il est également question de créer un nouveau profil de fonction qui serait élargi à tous les axes du plan interne de développement durable et de déplacement 2020-2024.

## **LE PARC IMMOBILIER TECHNIQUE GÉRÉ PAR LE SPW MOBILITÉ ET INFRASTRUCTURES**

Au sein du SPW Mobilité et Infrastructures, une réflexion similaire a été menée suite aux constats suivants :

- Nécessité de reconsidérer les besoins à la lumière des évolutions techniques et technologiques et des enjeux portés par la Direction générale ;
- Parc immobilier vieillissant ;
- Coûts de gestion et d'énergie élevés et en augmentation.

## 5 PROJETS STRUCTURANT LE PROGRAMME DE RÉNOVATION DU PARC IMMOBILIER GÉRÉ PAR LE SPW MOBILITÉ ET INFRASTRUCTURES

|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
| <p><b>1. Réaliser l'inventaire des bâtiments</b> du SPW Mobilité et Infrastructures (et la fixation des modalités de mises à jour) en vue de constituer une base de données unique et complète reprenant diverses informations indispensables à la bonne gestion d'un patrimoine (typologie, composition des parois, surface, matériaux, systèmes, équipements, état de vétusté, données de consommation, dates des dernières interventions, fonctions et horaires d'occupation, identifier les besoins actuels et futurs...). Ce projet a été finalisé en octobre 2022.</p> | <p><b>2. Définir une stratégie de gestion du patrimoine</b> (vente, occupation mutualisée, identification des critères de conservation ou rénovation des bâtiments, aptitude des bâtiments à la rénovation/ occupation/potentiel installation renouvelable; priorisation...).</p> | <p><b>3. Définir une stratégie de rénovation et d'équipement des bâtiments</b> du SPW Mobilité et Infrastructures<sup>2</sup> intégrant l'amélioration de leurs performances énergétiques globales (tenant compte y compris de la construction bas carbone, le cycle de vie des matériaux, la circularité), et permettant d'assurer de l'autoproduction d'énergie via le recours aux énergies renouvelables. Ce projet a débuté par la réalisation de 10 audits énergétiques<sup>3</sup> sur des bâtiments types permettant de lancer les premières opérations de rénovation énergétique prévues dans cette fiche. Il sera nécessaire de poursuivre la réalisation d'audits énergétiques afin d'avoir suffisamment d'éléments permettant de finaliser la stratégie à adopter et ainsi mettre en place les mesures les plus efficaces, et s'intégrant dans une trajectoire à long terme.</p> <p>Pour rappel, l'objectif est de garantir la neutralité carbone au plus tard en 2050. Cette neutralité carbone y est définie comme la compression des besoins (chauffage, ECS, refroidissement et éclairage) au niveau d'un bâtiment neuf équivalent, le maintien des autres consommations électriques au niveau actuel et la couverture de ces besoins par une production renouvelable, qu'elle soit autoproduite ou achetée.</p> <p>Pour le parc tertiaire, l'ambition est de tendre en 2040 vers un parc de bâtiments à bilan énergétique annuel nul pour le chauffage, l'eau chaude sanitaire, le refroidissement et l'éclairage. Ces bâtiments produiront autant d'énergie qu'ils en consomment, en tenant compte qu'une partie de la production d'énergie d'origine renouvelable pourra être décentralisée. L'efficacité énergétique minimale à atteindre à long terme est de max 80kWh/m<sup>2</sup>/an.</p> | <p><b>4. Mettre en place un programme d'investissement pluriannuel de rénovation</b> des bâtiments du SPW Mobilité et Infrastructures. Une première estimation montre qu'il serait nécessaire d'investir plus de 70 millions d'euros afin de remettre totalement en état le parc immobilier du SPW Mobilité et Infrastructures en y intégrant les travaux nécessaires à la rénovation énergétique.</p> | <p><b>5. Tenir un cadastre énergétique des bâtiments</b> du SPW Mobilité et Infrastructures. Ce projet a également débuté par la récupération des données existantes sur les régies routières. Ce processus sera étendu aux régies des voies hydrauliques et des différents ateliers. Il vise à mettre en place un contrôle de l'ensemble des consommations, si nécessaire par la mise en place de comptabilité énergétique avant travaux, permettant, via des indicateurs, d'évaluer l'efficacité des mesures qui seront prises en termes de rénovation énergétique et d'autoproduction d'énergie. Ne pas oublier d'intégrer les occupants des bâtiments dans le processus de rénovation pour une meilleure implication de leur part, les comportements ayant un impact important.</p> |
|--|---|--|--|---|

- 2 Sur l'ensemble du patrimoine connu, 550 bâtiments ont été identifiés comme nécessitant des travaux de rénovation énergétique importants. Par type de bâtiment, un ordre de grandeur d'intervention pour les travaux à entreprendre (toiture, murs, chauffage, ventilation, etc...) a été estimé au total à environ 70M€ pour l'ensemble de la rénovation énergétique. Ce budget a été calculé en septembre 2020. Dans le contexte actuel il faudrait ajouter 25 %.
- 3 Il s'agit de sites choisis en priorité car ils nécessitent une intervention d'urgence sur leur enveloppe (toitures non étanches ou infiltrations de façade): Régie autoroutière de Soignies; Maisons éclusières de la Gilleppe à Jalhay; Régie routière d'Herstal et de Petit-Rechain; Régie routière de Virton; Régie autoroutière d'Awans – Bâtiments administratifs; Laboratoire de Nivelles; Maisons éclusières de Dinant; Dépôt territorial de Seneffe – Bâtiments A et B; Régie routière de Gedinne; Régie routière de Péruwelz.

# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS   |                | 2020   | 2021   | 2022  |
|---|----------------|--------|--------|-------|
| Réalisation du cadastre immobilier du SPW Support (Département de la gestion immobilière) | %              | 100    | 100    | 100   |
| Surfaces totales du parc administratif géré par le DGI inoccupées et non mises en vente   | m <sup>2</sup> | 20.000 | 14.000 | 3.370 |
| Réalisation du cadastre immobilier du SPW Mobilité et Infrastructures                     | %              | 0 %    | 30 %   | 60 %  |
| Réalisation du cadastre énergétique du SPW Mobilité et Infrastructures                    | %              | 0 %    | 10 %   | 15 %  |

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## LES MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

|   |  |   |
|---|--|---|
| Le regroupement des services dans des bâtiments performants à proximité des transports publics et à faible consommation énergétique | La poursuite de la réduction de la surface brute | La professionnalisation des correspondants locaux immobiliers |
|---|--|---|

# NOS OBJECTIFS



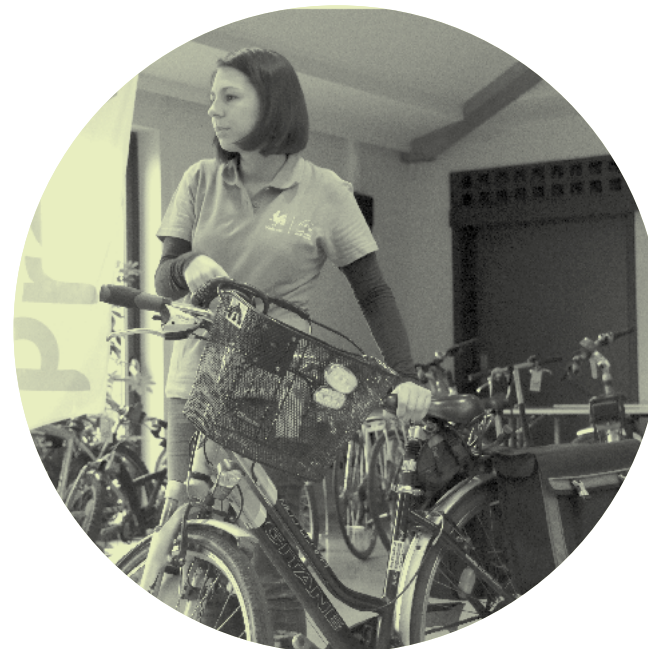
| OBJECTIFS   | INDICATEURS  | CIBLES | ECHEANCES |
|---|--|--------|-----------|
| Actualiser et enrichir le cadastre bâtiments SPW du parc immobilier géré par le SPW   | % des bâtiments SPW cadastrés  | 100 %  | 2025      |
| Finaliser le cadastre énergétique des bâtiments du SPW Mobilité et Infrastructures  | % des bâtiments SPW cadastrés  | 100 %  | 2027      |
| Poursuivre l'équipement des bâtiments administratifs en compteurs intelligents gaz, mazout, électricité en lien avec la mise en place du système d'acquisition et de suivi des données  | % des bâtiments administratifs SPW équipés de compteurs intelligents                                       | 80 %   | 2030      |
| Contrôler en continu les consommations d'eau pour lutter contre les pertes et gaspillages et simplifier la gestion administrative des consommations d'eau via un service de relevé automatique easyconso de la Société wallonne des eaux (SWDE) | Réalisation d'une phase test regroupant un échantillon significatif de bâtiments de typologies différentes | OUI    | 2025      |



# Promouvoir une mobilité raisonnée auprès des agents

## OBJET

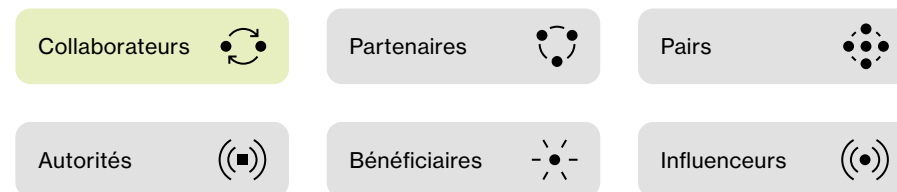
Il s'agit tout à la fois d'encourager les déplacements responsables, en quantité maîtrisée, pour les trajets domicile-travail et les missions de service des agents et d'augmenter la part des modes de déplacement actifs et alternatifs lors de ces déplacements. La diminution de la demande de mobilité constitue le premier enjeu de la stratégie en matière de mobilité. En effet, une réduction de la demande des déplacements par les collaborateurs constitue la première cible à atteindre, notamment via les mesures de télétravail. Conjointement à cette réduction de la demande de déplacement, le transfert modal constitue le second enjeu de la stratégie de mobilité. Il s'agit de rationaliser l'utilisation de la voiture individuelle tout en promouvant les modes de transports actifs et alternatifs. Dans la même perspective de développement durable, la politique de mobilité doit également être accompagnée d'un renouvellement de la flotte et de nouvelles installations nécessaires à celle-ci. Ainsi, les collaborateurs pourront effectuer leurs déplacements grâce à des véhicules plus respectueux de l'environnement. Une telle politique de mobilité durable permet de réduire les impacts négatifs sur l'environnement tout en retirant des bénéfices sociaux (santé du personnel, bien-être, participation à l'amélioration de la mobilité en Wallonie, ...) et économiques (diminution des coûts, augmentation de productivité, ...) liés aux déplacements des agents.



## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES





# MÉCANISMES DE GESTION

## ADOPTION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE DÉPLACEMENT DU SPW 2020-2024

Ce Plan de développement durable et de déplacement est le troisième adopté par le Comité stratégique du Service public de Wallonie.

Il se distingue des précédents à plusieurs égards:

- En premier lieu, ses objectifs sont inscrits dans le Contrat d'administration 2020-2025 du SPW qui entend « Devenir une organisation éco-responsable, visant notamment la neutralité carbone à l'horizon 2050 ».
- Ensuite, il a fait l'objet de plusieurs dynamiques participatives qui ont permis à l'ensemble des agents de s'exprimer et de contribuer à sa construction.
- Enfin, il a la particularité d'englober le Plan de déplacements du SPW, et s'intitule donc Plan de développement durable et de déplacements du SPW.

Antérieurement, l'enquête fédérale de Mobilité réalisée en 2011 avait permis d'élaborer le premier Plan de Déplacements du SPW visant à mettre en œuvre des actions de mobilité durable au sein de l'administration wallonne.

Dans le 3<sup>e</sup> Plan de développement durable et de déplacement, sur les 76 actions envisagées, 23 concernent la mobilité.

Ces actions sont portées par 11 chefs de projet répartis dans une série d'entités du SPW.



# MESURES EN VUE D'ENCOURAGER DES DÉPLACEMENTS RESPONSABLES, EN QUANTITÉ MAÎTRISÉE

Parmi les mesures de ce plan, certaines visent à réduire les besoins de déplacement des agents pour les trajets domicile-travail et les missions de service.

| ACTIONS-PHARES ENVISAGÉES   | PROGRESSION OBSERVÉE   |
|---|--|
| <p>Créer des <b>espaces de travail</b> (coworking, zones de rencontre, zones pour réunion virtuelle, etc.) en fonction de l'organisation du travail, de l'activité et des besoins individuels et collectifs et développer un système de réservation de salles et d'espaces de coworking</p> | <p>Une enquête mobilité au SPW a été lancée en novembre 2022 et s'est clôturée le 2 décembre 2022 afin de recenser les besoins des agents et les comportements individuels (avec un focus ajouté sur les attentes en matière de co-working).</p> <p>Actuellement, un premier recensement des espaces disponibles au sein du SPW et des Unités d'administration publique a été effectué. La liste des implantations de coworking au sein des bâtiments administratifs a été réalisée.</p> <p>Il n'existe actuellement pas de base légale en matière de coworking. Les départements RH procèdent à un recensement des questions pouvant se poser en la matière.</p>  |
| <p>Sensibiliser et former les agents à l'<b>organisation de réunions efficaces</b> (besoin, réunion virtuelle, préparation, réservation – mutualisation des salles à l'échelle du SPW – mobilité, lieu, annulation, etc.)</p>   | <p>Les réunions virtuelles sont déjà encouragées par la pratique du télétravail et par l'implémentation des outils de la suite Office 365 tels Teams, Outlook, par le remplacement systématique des PC fixes par des PC portables.</p> <p>Les correspondants du personnel pourraient également être sensibilisés pour favoriser l'utilisation de modes de transport "doux" pour les missions et réunions à l'extérieur.</p>  |
| <p>Equiper quelques salles aux <b>outils de vidéoconférence</b> pour les réunions pour lesquelles les outils individuels s'avèrent inappropriés</p>   | <p>Cette action reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025 est clôturée et a été réalisée par le SPW Digital.</p>  |
| <p>Stimuler le covoiturage</p>  | <p>Actuellement il y a une trentaine de places dans 4 bâtiments à Namur et à Jambes. Des travaux sont en cours pour doubler l'offre d'ici la fin de l'année. Des analyses vont être lancées courant de l'année pour équiper d'autres bâtiments en Wallonie en 2023-2024.</p> <p>La procédure d'accès aux places est en cours d'actualisation en vue de la simplifier et d'augmenter le nombre de demandes. À terme les agents y auront accès en remplissant un formulaire d'inscription en ligne à la suite de quoi, ils recevront une carte de covoiturage à poser sous leur pare-brise.</p> <p>Le SPW utilise la plateforme de covoiturage Carpool. Il est recommandé de se connecter à la plateforme via l'intranet, ce qui permet un accès à l'interface SPW de la plateforme Carpool. En se connectant via cette interface, il est possible de voir si le trajet proposé vient d'un agent du SPW ou d'une autre entreprise. Une application est téléchargeable après inscription.</p> |



# MESURES EN VUE D'ENCOURAGER LES MODES ACTIFS DE DÉPLACEMENT ET ALTERNATIFS

Parmi les mesures de ce plan, certaines visent à augmenter la part des modes de déplacement actifs et alternatifs pour les trajets domicile-travail et les missions de service.

| ACTIONS ENVISAGEES  | PROGRESSION OBSERVEE  |
|---|---|
| <b>METTRE EN PLACE DIFFÉRENTS SERVICES/OUTILS TRANSVERSAUX POUR PROMOUVOIR UNE MOBILITÉ DURABLE</b>   |   |
| Elaborer une charte Mobility@SPW incluant une Car policy intégrant les enjeux environnementaux et liés au verdissement de la flotte et la mettre en œuvre   | <p>Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025.</p> <p>Le groupe de travail mis en place a tout d'abord établi que la circulaire du 29 août 2013 complétée par une série de documents, n'était pas suffisante et devra clairement être revue. Le SPW proposera en conséquence au Gouvernement wallon d'abroger la circulaire actuelle et de mettre en œuvre une nouvelle circulaire faisant référence à « une Car policy du SPW » qui permettra de répondre à une série de questions telles :</p> <p>Quels rôles entre les différentes entités du SPW ?<br/>           Qui contrôle ?<br/>           Quelles modalités d'utilisation d'un véhicule de service ou de fonction ?<br/>           Quid de l'harmonisation de la gestion des immatriculations, assurances, des accidents, des budgets, des déclassements, etc. ?<br/>           Un fleet manager sera prochainement chargé de rédiger la Car policy.</p> |
| Développer un outil de réservation unique intégrant tous les modes de déplacement disponibles (vélo, voiture, transports en commun, véhicules partagés, etc.).  | Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025.  |
| Ajouter des formations mobilité dans le catalogue de l'EAP (écoconduite, sécurité routière, etc.), et les rendre obligatoires pour certaines fonctions  | Réflexion en cours sur la mise à disposition d'une formation à l'éco-conduite (à encourager ou à imposer).  |
| Mettre à disposition les moyens nécessaires pour la recharge électrique pour les véhicules du SPW mais aussi pour permettre aux agents et visiteurs de recharger leurs véhicules                                | 67 bornes en date du 27/04/23   |
| Réaliser un contrat cadre avec un bureau d'étude afin d'établir des diagnostics mobilité par bâtiment et élaborer un plan d'action et le mettre en œuvre, en ce compris des fiches d'accessibilité multimodales | Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025.  |
| Créer un système de gestion intelligente des parkings (notamment limitation du nombre de jours d'accès par agent) et ouvrir le parking de manière payante aux citoyens les soirées et week-ends                 | Pas encore de concrétisation  |



## AUGMENTER L'UTILISATION DES MODES DE DÉPLACEMENT ACTIFS ET ALTERNATIFS POUR LES MISSIONS DE SERVICE ET VERDIR LA FLOTTE DE VEHICULES SPW

Remplacer progressivement les véhicules du SPW par des véhicules verts et réaliser un suivi périodique du verdissement de la flotte de véhicules SPW

Une circulaire verdissement de la flotte a été adoptée.

L'objectif est d'atteindre 80 % de véhicules verts (non fossiles) et de diminuer notre flotte de 13 % à l'horizon 2030.

Le parc automobile du SPW comporte à l'heure actuelle 2.614 véhicules dont :

- Camions 237
- Camionnettes 15
- Camionnettes Fourgon 1
- Engins agricoles 79
- Engins de chantier 98
- Engins de génie civil 3
- Engins de manutention 17
- Engins forestiers 3
- Motricité renforcée 164
- Tout terrain 7
- Utilitaires légers 399
- Voitures de fonction 75
- Voitures de service 1.509
- Voitures de service break 7

Rédaction envisagée de cahiers spéciaux de charges en vue de l'acquisition de véhicules hybrides

Etablir une liste des villes pour lesquelles le train ou le covoiturage (selon les cas) seront les modes de déplacement imposés pour les missions à l'étranger

Pas encore de concrétisation

Mettre en place une compensation carbone des voyages en avion

Pas encore de concrétisation

Mettre en place un processus permettant d'optimiser l'utilisation de la flotte de véhicules du SPW et de procéder ainsi à une réduction de 2 % par an des contingents km octroyés dans chaque SPW, en faire un suivi annuel et limiter les contingents kilométriques octroyés par an par agent

Une réflexion est en cours au sein des équipes RH concernant la mise en place d'un contingent kilométrique contraignant, à l'instar de ce qui se fait en Fédération Wallonie-Bruxelles, afin de favoriser les déplacements "missions" en transports en commun. A titre d'exemple, les correspondants du personnel pourraient également être sensibilisés pour favoriser l'utilisation de modes de transport "doux" pour les missions et réunions à l'extérieur.

Un nouveau processus tant pour la réservation d'un véhicule de service que pour la demande de badge personnel de géolocalisation a été mis au point.



## AUGMENTER L'UTILISATION DES MODES DE DÉPLACEMENT ACTIFS ET ALTERNATIFS POUR LES TRAJETS DOMICILE-TRAVAIL

Offrir différents packs mobilité incluant tous les modes de transport et différents avantages (leasing vélo électrique personnel, avantage covoiturage, borne électrique avec système de facturation, abonnement parking dans les gares, flexibilité favorisant la multimodalité, analyser et revoir les incitants financiers aux différents modes de déplacement)

Pas encore de concrétisation

## RENDRE LES SURFACES OCCUPÉES PAR LE SPW PLUS FACILEMENT ACCESSIBLES PAR DES MODES DE DÉPLACEMENT ACTIFS ET ALTERNATIFS

Mettre des vélos à disposition dans les différents bâtiments du SPW, y compris dans les services décentralisés, et les équiper des infrastructures et services d'entretien nécessaires

Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025.

Transférer 10 % des espaces de travail vers des bâtiments administratifs du SPW situés à moins de 1 km d'un nœud ferroviaire

Voir le sous-engagement 4.1.

Réserver 5 % des places de parking pour les vélos, les covoitureurs, etc. dans chaque bâtiment et en faire la promotion

Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025. L'objectif est atteint, voire dépassé, pour les implantations namuroises. Un déploiement est prévu sur la ville de Liège en 2023 et à Mons en 2024.

Équiper les bâtiments d'infrastructures pour cyclistes (vestiaires, douches, bornes de réparation) avec le déploiement des parkings à vélo

Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025. Désormais, pour tout nouveau projet, l'infrastructure est développée.  
A noter que du matériel de visibilité (gilet fluo, protège sac à dos fluo, bracelet fluo, lampe de poche, kit de lampes) est offert aux membres du personnel du SPW qui se déplacent à pied, à vélo, en trottinette ou avec un autre engin de micro-mobilité

D'autres actions ont également été menées, dans la plupart des cas par la cellule mobilité du SPW Mobilité et Infrastructures :

- Promotion des cartes de bus disponibles pour les agents dans le cadre des déplacements de service
- Création et animation du groupe Yammer cyclistes du SPW pour informer et sensibiliser les agents (nombre d'abonnés: 374)
- Création et animation du groupe Yammer mobilité pour informer et sensibiliser les agents (nombre d'abonnés: 376)
- Communication vers le management pour promouvoir le vélo pour les déplacements de service de leurs agents
- Mise à disposition de 10 VTT électriques de service dans les districts de la Direction de la nature et de la forêt de Neufchâteau

*« Ce que l'on demande aux citoyens, nous devons l'appliquer pour nous. »*

UN AGENT DU SPW S'EXPRIMANT  
LORS DE L'ENQUÊTE RSO INTERNE



# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS   |                     | 2020      | 2021      | 2022          |
|---|---------------------|-----------|-----------|---------------|
| Nombre d'agents SPW ayant un abonnement SNCB de service   |                     | 1.307     | 1.338     | 1.627         |
| Nombre d'agents SPW ayant un abonnement TEC de service  |                     | 727       | 744       | 857           |
| Nombre d'agents SPW faisant le trajet domicile-bureau en voiture  |                     | 2.854     | 2.509     | 2.626         |
| Nombre d'agents SPW faisant le trajet domicile-bureau à vélo  |                     | 311       | 277       | 414           |
| Nombre de tickets SNCB émis pour les déplacements mission   |                     | 4.228     | 2.009     | 5.543         |
| Nombre de kms parcourus pour les déplacements mission en voiture  |                     | 5.980.769 | 6.468.121 | 6.829.261     |
| Nombre de kms parcourus pour les déplacements mission à vélo  |                     | 5.350     | 7.021     | 8.846         |
| Nombre de kms parcourus par les véhicules du SPW <sup>1</sup>   |                     | n.d.      | n.d.      | 24.117.007 km |
| Part de véhicules verts (CNG, électrique, hydrogène et véhicules « Plug-In-Hybrid » rechargeable essence) dans la flotte de véhicules du SPW <sup>2</sup> |                     | 4,66 %    | 6,72 %    | 6,67 %        |
| Quantité d'énergie (litres de carburant, kWh, m <sup>3</sup> de CNG) consommée par les véhicules du SPW   | Essence (en litres) |           | 550.099   | 748.710       |
|   | Diesel (en litres)  | n.d.      | 1.640.558 | 1.570.983     |
|   | EV (en kWh)         |           | 792       | 291           |

1 Sur base d'une extrapolation réalisée sur base des relevés de géolocalisation pour les véhicules de la flotte SPW équipés d'un tel système (23 véhicules n'en disposent pas encore) réalisés depuis le 01/05/22.

2 133 véhicules verts, 23 véhicules PHEV. La flotte comprend : camions ; utilitaires légers ; voitures de service ; voitures de fonction.



# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Augmenter les espaces de travail dans des bâtiments administratifs du SPW situés à moins de 1 km d'un nœud ferroviaire

Augmenter l'utilisation des modes de déplacement actifs et alternatifs pour les missions de service

Augmenter de l'utilisation des modes de déplacement actifs et alternatifs pour les trajets domicile-travail

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES                     | ECHEANCES |
|---|---|----------------------------|-----------|
| Augmenter le nombre de places de parking pour les vélos, les covoitureurs, etc. dans chaque bâtiment administratif du SPW   | % de places de parking pour les vélos, les covoitureurs, etc. dans chaque bâtiment administratif du SPW | 5 %                        | 2030      |
| Accroître la part de véhicules verts dans la flotte SPW   | % de véhicules verts dans la flotte SPW   | +24 %                      | 2030      |
| Augmenter le nombre de bornes électriques dans les parkings SPW   | Nombre supplémentaire/an  | 15 % des places de parking | 2030      |
| Pour les missions à l'étranger, lister au fur et à mesure les villes pour lesquelles le train ou le covoiturage (selon les cas) seront les modes de déplacement imposés | Etablissement d'un listing établi au fur et à mesure des missions<br>OUI/NON                            | OUI                        | 2024      |
| Pour les missions à l'étranger, instaurer un mécanisme de compensation carbone quand le trajet se fait en avion   | Instauration du mécanisme<br>OUI/NON  | OUI                        | 2024      |



# Intensifier l'approche d'économie circulaire dans la gestion interne du SPW



## OBJET

L'enjeu concerne la rationalisation des pratiques d'achat, l'adéquation de l'offre aux besoins et le suivi des consommations. L'objectif est d'améliorer l'intégration des aspects durables et de l'économie circulaire dans chacun des marchés de fournitures.

La consommation de fournitures à faible impact environnemental et offrant un revenu décent aux producteurs sera privilégiée. De même, la réutilisation et l'échange doivent être facilités.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES





# MÉCANISMES DE GESTION



## ADOPTION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE DÉPLACEMENTS 2020-2024

Ce Plan de développement durable est le troisième adopté par le Comité stratégique du Service public de Wallonie. 21 actions du nouveau plan concernent le volet fournitures du SPW.

En juin 2020, la gestion de ce plan a été transférée de la Direction du Développement durable vers le nouveau SPW Support. Certaines actions sont reprises dans le Contrat d'administration 2020-2025 et figurent dans les plans d'action annuels qui en sont la déclinaison.

## ACTIONS ORIENTÉES VERS UNE CONSOMMATION RESPONSABLE, EN QUANTITÉ MAÎTRISÉE

Afin de mettre en place cette politique d'achat, le Département de la Gestion mobilière a recours au helpdesk de la Direction du développement Durable qui propose des exigences environnementales et des critères d'attribution. L'intégration dans les marchés de ces exigences et de ces critères permet d'améliorer la durabilité des marchés passés par le Département de la Gestion mobilière. Néanmoins, avant d'acheter, la question à se poser est : est-ce nécessaire d'acheter ?

Dans les années à venir, le Département de la Gestion mobilière continuera à développer une stratégie pour encore mieux prendre en compte les approches d'économie circulaire dans ses marchés tout en favorisant l'accès aux TPE/PME et aux entreprises d'économie sociales. Voici quelques-unes des actions initiées :



| ACTIONS   | PROGRESSION OBSERVEE   |
|---|--|
| <b>DIMINUER LA CONSOMMATION DE FOURNITURES DE BUREAU PAR AGENT ET LA LIMITER À DES FOURNITURES RESPONSABLES</b>   |  |
| <p>Définir et mettre en œuvre une politique d'achat responsable des fournitures de bureau pour tout le SPW et organiser un suivi des consommations de fournitures de bureau à l'échelle du SPW et de chaque direction</p> | <p>En matière de fournitures de bureau, la Direction de la Gestion mobilière vérifie l'adéquation entre les quantités demandées et les besoins réels des services. Pour cela, elle compare les quantités demandées avec le nombre d'agents du service ainsi qu'avec la fréquence des commandes. Cette manière de procéder permet de diminuer la consommation de fournitures par agents.</p> <p>Des ateliers de sensibilisation à destination des demandeurs économes relatifs à l'usage des petites fournitures de bureau "SPW durable" ont été mis en place en 2021. Cette sensibilisation contribue à orienter les demandes vers les fournitures durables. Le prochain marché de petites fournitures de bureau permettra de réduire l'offre d'articles non durables et d'augmenter l'offre en articles durables.</p> |
| <b>SUPPRIMER LA CONSOMMATION DE PLASTIQUES À USAGE UNIQUE</b>   |  |
| <p>Equiper des bâtiments de fontaines à eau et eau pétillante et généraliser l'utilisation de pichets à eau</p>   | <p>Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025 pour ce qui concerne les fontaines à eau.</p>   |
| <p>Favoriser la suppression des emballages et des plastiques à usage unique dans les marchés d'approvisionnement</p>  | <p>Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025. Les gobelets en plastique ont été remplacés par des gobelets en carton.</p>  |
| <b>DIMINUER LA CONSOMMATION DE GOODIES ET LA LIMITER À DES PRODUITS RESPONSABLES</b>  |  |
| <p>Définir et mettre en œuvre une politique d'achat responsable des goodies pour tout le SPW</p>  | <p>Pas encore de concrétisation</p>  |
| <b>DIMINUER LA CONSOMMATION DE PAPIER ET SE Doter ET APPLIQUER DES LIGNES DE CONDUITE POUR UN USAGE RESPONSABLE DU NUMÉRIQUE</b>  |  |
| <p>Définir et appliquer des pratiques de gestion de l'information, en ce compris numérique (création de documents, circulation, traitement, stockage, archivage)</p>  | <p>Pas encore de concrétisation</p>  |
| <p>Mener une étude visant à définir une politique de gestion responsable du numérique sur les plans environnemental et social, puis la mettre en œuvre</p>  | <p>Cette action est reprise dans le Contrat d'administration 2020-2025</p>   |
| <p>Intégrer systématiquement des critères durables dans la procédure d'achat de matériel TIC, sur base d'une analyse du marché</p>  | <p>Pas encore de concrétisation</p>  |



## ACTIONS ORIENTÉES CONSOMMATION RESPONSABLE EN QUALITÉ ET BASÉE SUR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

| ACTIONS  | PROGRESSION OBSERVÉE   |
|--|--|
| <b>AUGMENTER LA RÉUTILISATION, LE RECYCLAGE ET LA VALORISATION DES DÉCHETS</b>   |  |
| <p>Mettre en place un processus facilitant l'échange de matériel, de fournitures de bureau, de mobilier inutilisés</p>                     | <p>Lancement de la communauté Yammer « Le petit économat du réemploi ».</p> <p>Son objectif est d'encourager l'échange, entre agents, de fournitures de bureau de réemploi, au sein du SPW. Cette communauté d'échanges permet de proposer des fournitures inutilisées à d'autres services qui pourraient en avoir l'usage. Elle a pour vocation d'offrir une solution privilégiant le réemploi avant de passer une nouvelle commande. Initiée par le Département de la Gestion mobilière, la démarche compte déjà 379 membres.</p> <p>Le système fonctionne uniquement pour les fournitures de bureau, pas pour le mobilier, ni pour le matériel informatique.</p> <p>Seules les fournitures de bureau d'origine professionnelle sont concernées par ce groupe.</p> <p>Les fournitures échangées doivent être réemployées dans le cadre professionnel du SPW.</p> <p>Les fournitures proposées à l'échange ou au don doivent appartenir à une réserve excédentaire.</p> <p>Ce sont les économats qui se chargent de l'envoi et de la réception des colis.</p> <p>Le transport des articles se fait uniquement via les tournées des navettes de la direction de l'Appui logistique et dans les points de distribution du courrier et des colis.</p>  |
| <p>Mettre en place un processus de reconditionnement du mobilier de bureau déclassé intégrant les aspects liés à l'économie circulaire</p> | <p>Réalisation d'une étude en 2021 menée par la Ressourcerie namuroise et la fédération Ressources sur le mobilier usagé du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement. Il s'agit d'un projet pilote visant à étudier les possibilités de tri, réutilisation, relooking et remanufacture du mobilier usagé du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement, à en évaluer l'impact économique, social et environnemental et à mettre en œuvre les principes de la réutilisation à titre de démonstration et d'exemplarité dans le cadre du plan wallon Déchets-ressources, avec la possibilité d'être par la suite étendu à d'autres services.</p> <p>Un test a été réalisé sur une gamme de solutions techniques sur un des éléments de mobilier : 2 bureaux, 2 tables de réunion, 2 blocs tiroirs, 2 armoires, 2 chaises, 2 chaises de bureau.</p> <p>Les conclusions ont permis de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Proposer des clauses techniques pour les futurs cahiers de charges de récupération et de remanufacture du mobilier usagé et de la signalétique en matériaux de récup au SPW</li> <li>● Proposer d'adapter certaines contraintes existantes en vue d'augmenter le potentiel réutilisable au sein du mobilier usagé du SPW</li> </ul> <p>En matière de mobilier, les agents ont la possibilité de demander du mobilier de réemploi qui correspond toujours aux exigences en termes de sécurité et d'ergonomie.</p> |
| <p>Organiser un repair café</p>  | <p>Le Département de la Gestion mobilière (SPW Support), au sein du hangar de stockage, répare le mobilier qui peut l'être en vue de le remettre en circulation au sein du SPW.</p>  |



## ADOPTION DU LOGICIEL SILOG

La politique en matière de fournitures est de plus en plus guidée par la rationalisation des pratiques d'achat, l'adéquation de l'offre aux besoins et le suivi des consommations au travers de l'outil de gestion SILOG. Un des premiers enjeux de la stratégie en matière de fournitures est de mettre en œuvre une politique d'achat responsable pour tout le SPW, en partant des besoins de chacun des métiers. L'objectif est d'améliorer l'intégration des aspects durables et de l'économie circulaire dans chacun des marchés de fournitures. La consommation de fournitures à faible impact environnemental et offrant un revenu décent aux producteurs sera privilégiée. De même, la réutilisation et l'échange doivent être facilités.

La mise en œuvre du projet SILOG depuis 2017 permet de disposer d'un outil informatique pour la gestion complète du processus d'achat des fournitures de biens et services mobiliers. Cela a permis de mieux maîtriser les besoins au sein d'un flux d'approbation et de responsabilisation des directions de façon à éviter les gaspillages.

*« Il faut changer nos stratégies d'achat, passer à l'économie de la fonctionnalité plutôt que de l'achat-jeté. »*

UN AGENT  
LORS DE L'ENQUÊTE RSO INTERNE

## CATALOGUE CONTENANT D'ARTICLES RÉFÉRENCÉS AVEC LE LOGO « SPW DURABLE »

En 2021, la Direction de la Gestion mobilière en collaboration avec la Direction du développement durable a identifié les petites fournitures de bureau durables et les a mises en évidence au sein du catalogue de fournitures avec le logo « SPW durable ».

En 2022, ce logo a été étendu aux marchés suivants :

Produits d'entretien

Vêtements d'intempéries

Vêtements de travail

Vêtements de protection corps

T-shirts

Cachets

Papier

Enveloppes

Mobilier

Café

Lubrifiant

Ainsi qu'aux articles de réemploi.

Pour l'ensemble des marchés cités ci-dessus, le nombre d'articles référencés avec le logo « SPW durable » est de 377 articles.

Le marché des agendas et calendriers est également un marché éco-responsable.

## PROTOCOLE ENTRE LE SPW ET LE SPF FINANCES

Une attention particulière est accordée à la réutilisation / recyclage des biens depuis la signature en 2018 du protocole entre le SPW et le SPF Finances (Fin shop).

Le Département de la Gestion mobilière (DGM) gère l'ensemble du mobilier déclassé au sein du SPW en intégrant les aspects liés à l'économie circulaire. Pour cela, le DGM a à sa disposition un hangar de stockage où le mobilier déclassé est réparti selon les 3 catégories suivantes :

- Les biens en bon état et correspondant aux normes du Service interne commun pour la Prévention et la Protection au travail (SICPPT) sont stockés en attendant d'être réaffectés au sein du SPW ;
- Les biens en bon état qui ne correspondent plus aux normes du SICPP sont vendus par le Fin Shop ;
- Les biens en mauvais état sont triés et répartis dans les containers ad hoc (bois, métal, tout venant) afin d'être recyclés (bois et métal) ou incinérés (tout venant).

Le mobilier de réemploi est remis à disposition des agents du SPW. En 2022, la quantité de mobilier de réemploi remis en circulation au SPW est estimée à environ 300 biens.

# ADOPTION D'UNE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

Dans son rapport sur la gestion des inventaires au sein du SPW publié en 2014, la Cour des comptes dressait un constat sévère :

« Le Service public de Wallonie (SPW) ne dispose pas d'un inventaire exhaustif, actualisé, centralisé et fiable de l'ensemble de ses biens meubles et immeubles. Des inventaires partiels sont élaborés par divers services, mais ils présentent des différences majeures dans le contenu des informations disponibles ainsi qu'un faible degré d'actualisation. (...) La qualité variable des inventaires examinés s'explique par l'absence de procédure actualisée d'inventorisation valable pour l'ensemble des actifs<sup>1</sup> ».

Dix ans plus tard, la situation a évolué considérablement. La démarche d'amélioration des comptes du SPW, entamée depuis près de trois ans, a permis la publication d'un Compte Général au 31 décembre 2020 intégrant un grand nombre d'actifs et de passifs du SPW, permettant une bonne appréciation d'ensemble des éléments de patrimoine. La démarche d'inventaire, combinée à un affinage des méthodes d'évaluation pour certains postes de l'actif et du passif, se poursuit avec pour objectif, dès 2022, la publication d'un Compte Général établi selon les meilleures pratiques comptables applicables aux entités publiques.

La mise en place du nouveau système de comptabilité publique s'inscrit dans le cadre du programme WBFIn débuté en 2018 et qui consiste en un vaste projet de déploiement d'une nouvelle solution financière intégrée de comptabilité générale, budgétaire et analytique au

sein du SPW. Ce programme se poursuivra jusqu'en 2026.

Le SPW s'inscrit résolument dans une perspective d'amélioration graduelle de la qualité de ses comptes. Une comptabilité générale solide, se basant sur les meilleures pratiques comptables, constitue le socle indispensable pour développer à la fois un outil performant de gestion / pilotage des finances publiques wallonnes et un outil de communication permettant une reddition de comptes transparente quant à l'action publique. La publication d'un bilan complet reprenant l'ensemble des actifs et passifs permet de mettre en évidence non seulement l'endettement mais également les richesses patrimoniales du SPW.

Elle permet, au titre d'une période appelée « exercice comptable », de donner une image fidèle, complète et transparente de la santé financière du SPW à travers le bilan, qui permet de prendre connaissance du patrimoine d'une entité (ce qu'elle possède et ce qu'elle doit), et à travers le compte de résultats, qui permet de mesurer les performances financières de celle-ci.

La comptabilité générale représente donc un véritable outil financier puisqu'elle va permettre d'évaluer l'organisation, de comparer ses performances à celles réalisées par d'autres organisations issues du même secteur d'activité, de contrôler certains équilibres financiers, de calculer des ratios financiers (ratios du bilan, ratios du compte de résultat). Est-ce que la dette est soutenable ? Est-ce que la trésorerie est suffisante ?

Le Compte Général du Service public de Wallonie (SPW) a été établi conformément aux dispositions légales et réglementaires applicables, à savoir principalement :

- La loi du 16 mai 2003 fixant les dispositions générales applicables aux budgets, au contrôle des subventions et à la comptabilité des Communautés et Régions, ainsi qu'à l'organisation du contrôle de la Cour des comptes;

- L'arrêté royal du 10 novembre 2009 et ses annexes, fixant le plan comptable applicable à l'Etat fédéral, aux Communautés, aux Régions et à la Commission communautaire commune;
- Le décret du 15 décembre 2011 portant organisation du budget, de la comptabilité et du rapportage des unités d'administration publique wallonnes (Décret WBFIn), et ses arrêtés d'exécution.

Ces différentes dispositions imposent la tenue d'une comptabilité en droits constatés, ou encore 'comptabilité en partie double' ou 'comptabilité d'exercice', dont les principes sont similaires aux principes comptables belges applicables aux entreprises privées. Dans le respect des dispositions en vigueur, les services du SPW ont procédé à un inventaire des avoirs et droits, des dettes, obligations et engagements du SPW à la date de clôture de l'exercice, ainsi qu'à l'évaluation de ces éléments. Ces travaux ont permis la préparation et la publication du Compte Général du SPW.

<sup>1</sup> Cour des Comptes, La gestion des inventaires au sein du service public de Wallonie, Rapport adopté le 5 août 2014 par la chambre française de la Cour des comptes, p.4

# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS  | 2020                    | 2021                    | 2022        |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------|
| Nombre de références assorties du logo SPW durable dans le catalogue SILOG   |                         |                         | 377         |
| Quantité de papier consommé par an (pour l'ensemble du SPW)  | 176.018 KG              | 149.503 KG              | 140.004 KG  |
| Pourcentage de produits durables (sains, à faible impact environnemental et offrant un revenu décent aux producteurs) achetés par les agents dans les cafétarias SPW | 0,57 %                  | 0,70 %                  | 0,92 %      |
| Quantité de mobilier de bureau de réemploi remis en circulation au sein du SPW   | Données non disponibles | Données non disponibles | Environ 300 |

# NOS MARGES DE PROGRESSION



**NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :**

Implémentation des 21 actions prévues dans le Plan de développement durable et de déplacement 2020-2024

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS  | INDICATEURS  | CIBLES | ECHEANCES    |
|--|--|--------|--------------|
| Faire le suivi annuel de la mise en œuvre des actions du Plan de développement durable et de déplacement (volet fournitures)   | Rapport annuel de suivi<br>OUI/NON   | OUI    | Chaque année |
| Mettre en place un système de suivi de la consommation des principales fournitures au SPW et se fixer des objectifs pour accroître la part des fournitures durables (suite à la mise en place du système de suivi) | Système des suivi mis en place<br>OUI/NON<br>Objectifs définis en matière de fournitures durables<br>OUI/NON | OUI    | 2024         |





# FAVORISER LA COLLABORATION

L'engagement n° 5 a trait :

A la transversalité destinée à encourager l'approche intégrée, la coopération et la complémentarité entre les services ;

Au renforcement des partenariats avec les parties prenantes et à l'attention portée au dialogue pour prendre en compte les préoccupations des parties prenantes et co-construire les réponses adaptées ;

A la participation aux instances transrégionales, européennes et internationales afin de recueillir l'information pertinente et de contribuer davantage à l'élaboration des décisions à l'échelle européenne, voire internationale.



# Encourager la transversalité au sein de l'administration régionale



## OBJET

L'enjeu concerne le développement de pratiques collaboratives et la recherche de complémentarités et synergies entre différents services, au sein d'une même entité du SPW, entre entités du SPW ou encore au sein de la fonction publique régionale, entre SPW et Unités d'administration publique.

## NIVEAU D'IMPORTANCE

Moyen

Élevé

## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES

Collaborateurs



Partenaires



Pairs



Autorités



Bénéficiaires



Influenceurs





# MÉCANISMES DE GESTION

Le Contrat d'administration lui-même se déclinant en objectifs stratégiques communs à l'ensemble de l'organisation permet l'alignement des différentes entités SPW en vue d'atteindre le cap de transformation fixé. Il s'agit assurément du principal vecteur de transversalité.

En outre, le SPW a mis en place divers mécanismes destinés à rencontrer cet enjeu de transversalité, repris dans le Contrat d'administration 2020-2025 qui entend « *Développer le rôle du SPW au sein d'un écosystème coopératif, en phase avec les engagements internationaux* » :

|   |
|---|
| ● Une réforme de l'organigramme   |
| ● Une harmonisation des concepts  |
| ● Une méthodologie commune de gestion de projet   |
| ● Le renforcement de dynamique transversales à différentes échelles (direction, département, DG)                    |
| ● La constitution de groupes de travail inter-DG  |
| ● La constitution de communautés de pratiques SPW-UAP   |
| ● La désignation d'un pilote pour les plans régionaux à caractère transversal                                       |
| ● La désignation d'un pilote pour les plans régionaux à caractère transversal                                       |
| ● L'organisation dès le début 2023 de Midis « Le SPW à votre rencontre »  |
| ● Des solutions offrant un appui technique à la transversalité : implémentation du SPW365, plateformes centralisées |
| ● Une mutualisation des achats de fournitures ou de services pour l'ensemble du SPW                                 |
| ● Un regroupement géographique de services  |

## RÉFORME DE L'ORGANIGRAMME

La réforme Connexions avec la **refonte du modèle organisationnel du SPW Secrétariat général** adoptée en date du 1<sup>er</sup> octobre 2021 a été menée en vue de fournir un support quotidien (en matière logistique, ressources humaines, communication, juridique et digitale) aux entités métier, et de déployer des stratégies transversales au travers de différents projets, programmes et plans.

Elle s'est concrétisée avec la mise en place d'un nouveau SPW Secrétariat général, avec la création en son sein du :

- **SPW Support**, regroupant les services logistiques, les services des ressources humaines, les services de communication et les services juridiques ;
- **SPW Digital**, regroupant les services du DTIC, de la géomatique et, pour partie, d'eWBS.

Le nouveau Secrétariat général comprend aussi :

- un **pôle Stratégie** regroupant la stratégie transversale, le développement durable, l'audit, la coordination des programmes cofinancés par le FEDER, le Centre régional de crise, l'optimisation et la relation usagers et la direction fonctionnelle et d'appui du Secrétariat général ;
- les entités placées, par leur nature, directement sous l'autorité du Secrétaire général : la Cellule de l'autorité de certification, le Service interne commun pour la prévention et la protection au travail et le Haut Conseil stratégique.

La réforme Smile a elle aussi abouti le 1<sup>er</sup> octobre 2021, donnant lieu à la **création du SPW Finances** : fusion du

SPW Fiscalité et des départements de l'ex-DG Budget Logistique et TIC : Budget et Trésorerie, Comptabilité et Comités d'acquisition. L'objectif de cette nouvelle organisation est, d'une part, de rassembler, au sein d'une même structure, des thématiques similaires et, d'autre part, de développer et d'accentuer des synergies entre services dont les métiers ne sont pas très éloignés.

« Dans une logique de transversalité et d'économie d'échelle, une direction générale de support à l'ensemble des missions du SPW sera créée sous l'autorité du Secrétariat général. Elle sera composée au départ de la direction générale du budget, de la logistique et des nouvelles technologies de l'information et de la communication et intégrera également les départements des ressources humaines. (...). Les compétences budgétaires seront transférées à la direction générale de la fiscalité. La mise en œuvre de la direction générale de support et le transfert du département du budget doivent s'opérer sans augmentation budgétaire et sans engagement de personnel supplémentaire. »

DÉCLARATION DE POLITIQUE RÉGIONALE 2019-2024



## HARMONISATION DES CONCEPTS

Les missions du SPW sont répertoriées au sein des livrets missions, mis à jour régulièrement et faisant l'objet d'une approbation par le Gouvernement wallon. Afin d'inscrire les missions au sein du Contrat d'administration, le SPW a choisi de les représenter au travers de ses processus. L'ensemble des processus du SPW sont regroupés par **macroprocessus** selon la finalité qu'ils poursuivent (voir détails en annexe 2). Ces macroprocessus sont répartis en trois catégories: management, métier et support.

| MACROPROCESSUS DE MANAGEMENT                             |
|--|
| Élaborer la stratégie                                    |
| Planifier et piloter                                     |
| Évaluer  |
| MACROPROCESSUS MÉTIERS                                   |
| Planifier, coordonner et suivre les politiques publiques |
| Réglementer  |
| Conseiller et expertiser                                 |
| Autoriser  |
| Subsidier  |
| Développer   |
| Exploiter  |
| Entretenir   |
| Contrôler  |
| Gérer (la fiscalité)                                     |
| MACROPROCESSUS SUPPORT                                   |
| Administratif  |
| Budgétaire   |
| Communication et gestion de l'information                |
| Comptabilité   |
| Informatique et TIC                                      |
| Juridique  |
| Logistique   |
| Ressources humaines                                      |
| Support au management                                    |

## MÉTHODOLOGIE COMMUNE DE GESTION DE PROJET ET CENTRALISATION DES DONNÉES

La gestion de projets fait l'objet d'une méthodologie, concernant à la fois la gestion de projet mais également celle de programme, de portefeuille et de plan. P4 est le nom donné à la méthodologie de gestion de projet au sens large et au logiciel de gestion qui permet de centraliser les données, de construire un reporting harmonisé à destination du management et du Gouvernement.

Ce logiciel renforce:

- La cohérence dans la gestion quotidienne des projets;
- La collaboration accrue entre les sponsors, chefs de projets et de programmes, coordinateurs de plans, Project Management Officer (PMO), cabinets, externes;
- La centralisation et la consolidation de l'information ;
- La diffusion et la remontée d'informations pertinentes à l'ensemble de l'organisation et aux cabinets;
- L'accès aux indicateurs par projet afin de pouvoir assurer un pilotage serré des projets et une aide à la décision précieuse sur base de données communes et fiables pour management de l'administration, le gouvernement et les coordinateurs de plan;
- Le pilotage et de l'alignement stratégique.

Des cellules spécifiques «PMO» ont été mises en place dans chaque entité du SPW pour déployer cette méthodologie et assurer le reporting au niveau des projets.

A ce jour, le logiciel P4 a permis l'encodage de 8 plans, 220 programmes, et presque 3.000 projets.



## RENFORCEMENT DE DYNAMIQUE TRANSVERSALES À DIFFÉRENTES ÉCHELLES (DIRECTION, DÉPARTEMENT, DG)

Citons un exemple, lié à la mise en œuvre de la réforme Connexions. Le projet est coordonné au sein de l'Equipe d'Appui, Stratégie et Innovation RH des départements RH. Il se structure autour de sept objectifs et des dizaines d'actions, tant métiers que transversales. Une dynamique transversale et participative avec les directions est en cours de construction, notamment au travers de l'équipe « relais métier », associant des agents de toutes directions / équipes des départements. Ce groupe de travail a notamment permis d'élaborer un « Qui fait quoi » des départements RH, détaillant les missions de chaque équipe au travers d'un sketchnote et de QR codes. Un séminaire avec le staff des départements a été organisé en novembre 2022 et a permis de développer la dynamique d'équipe.

*« La collaboration, la transversalité sont des clés pour un service de qualité dans une ambiance adéquate. Partager les bonnes pratiques, c'est humainement tellement riche et bénéfique pour l'organisation, pour autant qu'une éthique de la discussion soit adoptée. »*

UN AGENT DU SPW LORS DE L'ENQUÊTE RSO INTERNE

## CONSTITUTION DE GROUPES DE TRAVAIL AD HOC INTER-DG ET NOMINATION DE RÉFÉRENTS/ CORRESPONDANTS SUR DIVERSES THÉMATIQUES

Pour assurer au sein des 7 entités qui composent le SPW la cohérence des actions et la dissémination des messages clés, une série de **groupe de travail (GT) ad hoc**, à géométrie variable, sont mis en place. On peut citer notamment : groupes de travail transversaux en matière RH (évaluation, assuétudes, circulaires fortes chaleurs,...), groupe de travail gestion des plaintes (en vue d'organiser de façon harmonisée la gestion des plaintes de 1<sup>er</sup> ligne au SPW), groupe de travail gestion du changement SPW 365, groupe de travail stratégie multicanale et comité d'arbitrage web, Groupe commu, Comité de concertation géomatique, Groupe de travail mobilité lié au 3<sup>o</sup> Plan de développement durable et de déplacement du SPW, etc.

Ex : Un groupe de travail avait été mis en place de longue date concernant l'aspect mobilité. Il regroupe des représentants de la cellule mobilité du SPW MI, du développement durable, des RH, des départements en charge de la gestion immobilière et mobilière. Il a été relancé activement récemment, en lien avec la circulaire énergétique.

Il y a aussi une série de **correspondants** désignés par la voie hiérarchique dans chaque Direction générale, dont les fonctions sont exercées en continu :

- Correspondants informatiques
- Correspondants simplification
- Correspondants de la formation (impliquant aussi des UAP)
- Référénts Bien-être
- Correspondants locaux immobilier

- Correspondants juridiques locaux
- Correspondants locaux affaires du personnel
- Personnes de confiance concernant les risques psycho-sociaux
- Correspondants protection des données
- Correspondants expropriation locaux
- Référénts processus et référents contrôle interne

Il y a enfin des **référénts** issus des différentes Directions générales du SPW et des Unités d'administration publique, chargés de contribuer à la mise en œuvre d'un plan régional :

Ex : référents pauvreté, référents droits de l'enfant, référents Plan de relance (appelés SPOC).

Dans certains cas, le périmètre des réseaux liés à l'implémentation d'un plan est plus large encore que celui de la seule fonction publique régionale :

Ex. Le plan de cohésion sociale 3<sup>o</sup> programmation (2020-2025) et son réseau qui a pour objectifs de faciliter la rencontre et les échanges et de fédérer les chefs de projet et leurs équipes. Il permet de mutualiser les outils disponibles, de partager et d'augmenter les compétences, les connaissances et les stratégies d'action. Il facilite les pratiques locales individuelles et collectives. Il contribue à améliorer la visibilité et l'efficacité du dispositif et peut devenir un réseau d'alerte et de recommandations. In fine, le réseau permet d'améliorer la qualité des plans.

Si l'on élargit le périmètre pris en compte, on peut mentionner la mise en réseau avec les autres entités fédérées pour le Plan national de Reprise et de Résilience (notamment sur l'application du principe « Do no significant harm » (DNSH) qui requiert d'évaluer l'impact d'une mesure en préparation sur six objectifs environnementaux.



## CONSTITUTION DE COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES SPW-UAP

Dans une optique de mutualisation des outils et de partages d'expériences, des communautés de pratiques se mettent en place telle la plateforme RH :

- Cela permet de partager l'information RH pertinente avec l'ensemble des SPW et Unités d'administration publique ;
- Il s'agit d'un espace one drive (outils SharePoint) et d'un dispositif de réunions qui se tiennent toutes les 6 semaines (désormais via Teams) ;
- La plateforme est alimentée par le SPW Support, par le truchement de la direction du Développement et de l'Accompagnement du personnel ainsi que de la direction Accueil des carrières, de la direction temps de travail et santé et la direction Talents Wallonie ;
- Parfois, information diffusée à la demande du Comité de secteur ;
- La direction du Développement et de l'Accompagnement du personnel intervient à la fois comme ensemble et pour assumer le secrétariat.

## DÉSIGNATION D'UN PILOTE POUR LES PLANS À CARACTÈRE TRANSVERSAL

La Cellule de Stratégies transversales (CST), au sein du SPW Secrétariat général, a été clairement mandatée pour faire le suivi des plans transversaux suivants : Plan de Relance, Plan national de relance et de résilience, Plan de sortie de la pauvreté, Contrat d'administration 2020-2025.

## MIDIS « LE SPW À VOTRE RENCONTRE »

Tout récemment, plusieurs Midis sont consacrés à divers thèmes rassembleurs :

- 25 janvier 2023 consacré à la gestion de crise au SPW, en présence de Sylvie Marique, Secrétaire générale, Simon Riguelle, directeur du Centre régional de Crise et Catherine Fallon, professeure à l'ULiège: 120 agents y assistaient ;
- 22 février 2023 consacré à la décarbonation du système de transport, en présence d'Étienne Willame, Directeur général du SPW Mobilité et Infrastructures, Jean-Michel Baijot, Inspecteur général du département de la Stratégie de la mobilité et de l'Intermodalité et Colette Pierard, responsable de la cellule mobilité de l'Union wallonne des entreprises (UWE): une cinquantaine de participants y assistaient.

Ces événements sont également retransmis en live, via Teams. La vidéo de l'évènement peut être visionnée en streaming.

## SOLUTIONS TECHNIQUES

→ **Implémentation** de la solution SPW365 dès l'automne 2019

Il s'est agi tout à la fois de :

- Faire évoluer le poste de travail vers le bureau dit moderne, c'est-à-dire vers Windows 10, couplé aux outils et service de Office 365 ;
- Doubler la couverture Wi-Fi des bâtiments administratifs ;
- Remplacer tous les postes fixes par des PC portables ;
- Augmenter la vitesse de connexion à l'Internet afin de stimuler le travail collaboratif.

Ce déploiement rapide des outils Office365 s'est opéré dans un planning très tendu et a nécessité un travail entre l'IT, la communication et la Cellule des stratégies transversales. Il a largement contribué à la robustesse dont le SPW a fait preuve durant la crise du Covid-19 et les périodes de confinement et de recours massif au télétravail.

→ **Offre** de supports digitaux communs à l'ensemble du SPW

Dans l'espace ma.wallonie en construction, de nouvelles plateformes seront prochainement disponibles, ouvrant la porte à une nouvelle façon de travailler au SPW notamment par des collaborations internes entre les entités métiers et le SPW Digital, dans des pratiques plus agiles et moins en silo en vue de renforcer la transversalité dans la stratégie du SPW :

- La **plateforme transversale Aides financières (SAMPO)** vise à simplifier, centraliser et dématérialiser le traitement des demandes d'aides financières pour les usagers, ainsi que d'harmoniser et centraliser les informations et les traitements des dossiers



pour les agents et enfin d'augmenter la qualité des informations et la réactivité de l'administration dans la gestion des dispositifs d'aides. Une première version a été mise en production en 2022. Des développements ultérieurs sont prévus pour numériser complètement le processus. En voici le planning:

- 1<sup>re</sup> mise en production (R1) en février 2022
  - 2<sup>e</sup> version (R2) développée mais non mise en production en décembre 2022: intégration de la solution avec Mon Espace et les Sources authentiques
  - R3 prévue en septembre 2023: intégration avec WBFIN pour le paiement des aides
  - R4 prévue en octobre 2023: mise en production de l'octroi des allocations à la perte de revenus
  - Décembre 2023: intégration de 4 autres dispositifs d'aide (en cours de sélection)
  - Décembre 2024: intégration de 25 autres dispositifs d'aide (en cours de sélection)
- La **plateforme transversale Sanctions administratives (SCARA)** vise à simplifier, dématérialiser, harmoniser et centraliser les processus de contrôle, de sanction et de perception des amendes administratives du SPW. Elle vise également à renforcer le partage, l'accès et la qualité des données en s'intégrant à une série de sources de données, qu'elles soient internes (SPW FI, BCED-WI...) ou externes (partenaires fédéraux) pour assurer l'intégrité de ces dernières et leur utilité, grâce à leur partage. Voici le planning de déploiement de la plateforme:
- 30 juin 2024: mise en test et validation de la solution
  - De juin à décembre: tests, formation
  - 1<sup>er</sup> janvier 2024: mise en production
  - 2024: évolutions, intégrations progressives de nouvelles fonctionnalités

## ACHATS GROUPÉS À L'ÉCHELLE DE L'ENSEMBLE DU SPW

La mutualisation des achats de fournitures ou de services à l'échelle de l'ensemble du SPW est également l'expression d'une recherche de solution homogène et transverse au sein de l'organisation.

Pour ne citer qu'un exemple, l'approvisionnement en articles de protection (masques, gel hydroalcoolique, gants, visières, etc.) est un élément clé de l'exercice des missions en période de crise COVID-19. Dès le début de la crise, la commande et la livraison des articles ont été centralisées pour garantir un approvisionnement homogène et prévisible des services.

## RÉGROUPEMENT GÉOGRAPHIQUE DE SERVICES

Une nouvelle implantation à Wavre depuis décembre 2022 regroupe 92 collaborateurs de 5 entités du SPW, autrefois dispersés sur 5 implantations différentes. Il offre de meilleures performances énergétiques et permet davantage de transversalité entre les services.



# NOS PERFORMANCES



## GROUPES DE TRAVAIL (GT) TRANSVERSAUX

Poursuivre le développement de plateformes collaboratives digitales (SAMPO, SCARA, autres)

Plateforme SAMPO (aides financières): intégration d'autres dispositifs d'aide  
Plateforme SCARA (sanctions administratives): intégration progressive de nouvelles fonctionnalités

## OUTILS COLLABORATIFS

Nombre d'appels journaliers en Teams: en 2021, l'usage des outils collaboratifs s'est encore intensifié en 2021, avec une progression de 15 % des appels journaliers en Teams. En 2022, malgré la forte reprise des activités en présentiel en 2022, l'usage de Teams, pour les appels journaliers et les réunions virtuelles, s'est consolidé en restant à des volumes presque similaires à l'année 2021.

Espace de stockage Sharepoint: en 2021, l'espace de stockage utilisé dans SharePoint a plus que doublé en une année (3,32 Tb fin 2021) (chiffres issus du RA SPW 2021). L'usage de SharePoint s'est intensifié en 2022. Cette intensification se traduit par une progression de 75 % de l'usage de l'espace de stockage (5,64 Tb fin 2022).

## PLATEFORMES TRANSVERSALES

Déploiement progressif de la plateforme transversale Aides financières (SAMPO) et de la plateforme Sanctions administratives (SCARA)

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES:

Formation des animateurs de communautés de pratiques, de réseaux et de groupes de travail ad hoc:

● aux principes et outils de l'intelligence collective,

● à la gestion de projets complexes, à géométrie variable

● à la gestion de communautés de pratiques

Mise à disposition des animateurs de communautés de pratiques, de réseaux et de GT ad hoc des outils techniques favorisant l'échange d'informations au sein de l'écosystème public wallon, avec formation à la gestion des accès



# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS  | INDICATEURS  | CIBLES   | ECHEANCES     |
|--|--|--|---------------|
| Améliorer la transversalité entre les Directions générales en clarifiant les modalités de gouvernance de tout dispositif ou projet à caractère transversal | Lancement d'une étude sur le renforcement de la transversalité au sein du SPW<br>OUI/NON               | OUI  | 2023          |
| Poursuivre le développement de plateformes collaboratives digitales (SAMPO, SCARA, autres)   | Plateforme SAMPO (aides financières) :<br>intégration d'autres dispositifs d'aide                      | +25 pour la plateforme SAMPO                       | Décembre 2024 |
|  | Plateforme SCARA (sanctions administratives) :<br>intégration progressive de nouvelles fonctionnalités | Nouvelles fonctionnalités pour la plateforme SCARA | Décembre 2024 |



# Développer des partenariats inclusifs et engager le dialogue avec les citoyen.ne.s



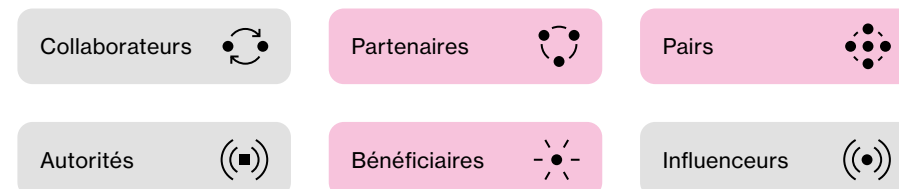
## OBJET

L'enjeu consiste à mobiliser l'intelligence collective pour permettre à la société dans son ensemble de s'exprimer et d'orienter la Wallonie de demain, soit par l'instauration de partenariats stables avec certains partenaires privilégiés, soit par l'organisation de dispositifs participatifs permettant aux citoyen.ne.s d'émettre leurs opinions et de formuler leurs propositions. La Vision 2030 du SPW indique que les usagers attendront plus de participation en 2030. Ils exigeront notamment d'être entendus afin de participer, de proposer et d'évaluer l'élaboration et les décisions des normes du service public. Le SPW s'engage à créer les conditions nécessaires à l'émancipation de l'utilisateur wallon, c'est-à-dire à assurer une plus grande participation des usagers aux processus démocratiques ainsi que leur responsabilisation et leur autonomie.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES





La participation devient un réflexe au sein de l'action publique wallonne.

Les efforts du SPW en la matière consistent à :

- Initier des concertations et des dynamiques partenariales impliquant sur une base plus ou moins pérenne des parties prenantes
- Organiser des consultations et des délibérations impliquant des citoyens

Un inventaire des projets participatifs, visant à répertorier l'ensemble des projets participatifs commandités par des Ministres wallons depuis 2001 et portés, en tout ou en partie, par le SPW a été coconstruit puis mis en ligne et présente actuellement 32 projets impliquant tantôt des parties prenantes (21 projets), tantôt des citoyens (11 projets).

Il constitue le premier des quatre outils développés pour soutenir le réflexe participatif dans l'action publique wallonne, à savoir : la capitalisation de l'expérience, la formation d'un pool d'animateurs et porteurs de projets participatifs, la pérennisation d'un réseau d'experts de la participation au SPW et la mise à disposition d'outils sur l'intranet du SPW tels des cahiers des charges spécifiques, un panorama des dispositifs de délibération, un focus sur des techniques de facilitation, etc.

## CONCERTATIONS ET DYNAMIQUES PARTENARIALES ASSOCIANT LES PARTIES PRENANTES<sup>1</sup>

Sans être exhaustifs, on signalera quelques initiatives emblématiques de cette volonté d'ouverture du SPW, tant dans l'orientation et la conception de politiques, de stratégies et plans que dans leur mise en œuvre et leur suivi :

- 2019: Mise en place des Organes de concertation des bassins de mobilité
- 2020: Partenariat avec le Réseau wallon de lutte contre la pauvreté
- 2020: GetUp Wallonia! Task forces
- 2020: Co-construction de la stratégie régionale de spécialisation intelligente 2021-2027 (S3)
- 2020: Les Arènes du territoire
- 2020: Constitution du Conseil wallon pour l'alimentation durable
- 2021: Partenariat pour un développement durable
- 2022: Co-construction et implication des partenaires sociaux et environnementaux dans la gouvernance du Plan de relance
- 2022: Les assises de la forêt

<sup>1</sup> On en trouvera un relevé plus détaillé et exhaustif ici : [Participation | Le développement durable en Wallonie](#) | [Le développement durable en Wallonie](#)

L'inclusion des parties prenantes dans une dynamique partenariale joue un rôle capital. Par parties prenantes, on entend les personnes, groupes ou organisations concernés, impliqués ou intéressés d'une façon ou d'une autre par une problématique ou une politique spécifique.

Les échanges avec parties prenantes sont limités au temps de la concertation (souvent plusieurs mois), tantôt ils prennent la forme d'un échange plus pérenne avec les parties prenantes sur l'ensemble du cycle de vie d'une stratégie, d'un plan, d'une politique.

Différentes techniques d'animation peuvent être mobilisées : panels, innovation camp, sessions immersives, etc.

L'accompagnement par des consultants pour soutenir ces concertations et partenariats est courant.

*« Il serait plus facile de favoriser le dialogue pour fluidifier ensuite la mise en application des mesures. »*

UN REPRÉSENTANT DES UAP ET DES POUVOIRS LOCAUX LORS DES CONSULTATIONS RSO



## 2019 : MISE EN PLACE DES ORGANES DE CONCERTATION DES BASSINS DE MOBILITÉ

La nouvelle forme de gouvernance de la mobilité collective s'effectue grâce à une dynamique participative dans laquelle, la Région, l'opérateur, les communes et les citoyens sont impliqués.

L'objectif de cette dynamique est de coconstruire l'avenir du transport collectif et partagé à l'échelle des bassins ou parties de bassins de mobilité.

Dans ce processus, plusieurs étapes sont prévues pour permettre aux parties prenantes d'exprimer leur besoins et attentes. Les décisions sont validées au sein de réunions bisannuelles appelées « Organes de concertation des bassins de mobilité » (OCBM) rassemblant les communes et les parties prenantes du bassin de mobilité.

Il est prévu que, d'ici 2030, la totalité du territoire wallon fasse l'objet d'une révision de l'offre de mobilité dans le but ultime de promouvoir le transfert modal vers les solutions alternatives à la voiture individuelle conformément aux ambitions de la vision FAST 2030.

## 2020 : PARTENARIAT AVEC LE RÉSEAU WALLON DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ

Dans le cadre de la crise du Covid-19, une collaboration permanente avec le Réseau wallon de Lutte contre la Pauvreté s'est mise en place. En cette période difficile, le Service public de Wallonie a orienté son Numéro Vert 1718 (gratuit) pour en faire un service d'aide aux urgences sociales. L'équipe de répondants du 1718 était à disposition pour répondre aux questions des citoyens en fonction de leur situation. Le RWLP assurait une prise en charge de deuxième ligne et un suivi des situations d'urgence ou de détresse sociale adressées au SPW.

Depuis, cette collaboration s'est poursuivie et amplifiée. Désormais, les facilitateurs en prévention des inégalités et les témoins du vécu du RWLP se chargent de vulgariser

les informations avant leur publication sur le portail [luttepauvreté.wallonie.be](http://luttepauvreté.wallonie.be).

*Pendant cette période de crise sanitaire, je me pose des questions liées à l'alimentation, au crédit, au logement, à ma situation professionnelle ou au chômage. A qui puis-je m'adresser ?*

*Je suis en difficulté en cette période de crise sanitaire. Qui peut m'aider ?*

→ Pour découvrir le projet 1718 Urgence sociale, le rôle des agents du 1718 et la collaboration avec le Réseau wallon de lutte contre la pauvreté : [vidéo](#).

## 2020 : GET UP WALLONIA! – TASK FORCES

La crise de la Covid-19 a démontré que les questions sanitaires, économiques, sociales et environnementales étaient interdépendantes, comme le soulignait déjà la Déclaration de politique régionale. C'est ainsi que fut lancée l'initiative Get up Wallonia. Son objectif fut de mobiliser l'intelligence collective pour inscrire la Wallonie dans la relance mais aussi, permettre à la société dans son ensemble de s'exprimer et d'orienter la Wallonie de demain.

Le cadre de réflexion construit avec la société civile s'est matérialisé par plusieurs initiatives :

La création de trois Task Forces opérationnelles

L'organisation d'une grande consultation publique

La rédaction d'une analyse de départ et la mise en place d'un Conseil Stratégique

Le Conseil Stratégique fut composé de neuf experts académiques de haut niveau disposant d'une compétence reconnue et d'une vision globale du développement de la Wallonie. Son rôle fut de conseiller le Gouvernement de façon transversale tout au long de l'opération Get Up

Wallonia et de fournir, dans ce cadre, diverses réflexions prospectives de court, moyen et long terme centrées sur l'évolution future de la Wallonie. Ses travaux ont débuté fin août 2020 et se sont finalisés mi-avril 2021.

Les Task Forces opérationnelles étaient quant à elles au nombre de trois :

Task force « Economie et Territoire »

Task force « Emploi, social et santé »

Task force « Environnement et Climat »

Elles poursuivaient l'objectif de mobiliser la connaissance de terrain des experts qui les composaient pour définir des actions concrètes d'urgence, de relance et de redéploiement. Les missions confiées aux Task forces étaient de :

- Étudier et évaluer l'impact de la crise de la covid-19 pour en tirer des conclusions à portée générale ;
- Définir les objectifs de transformation de la Wallonie pour en améliorer la résilience et contribuer aux objectifs sociaux, économiques et environnementaux que le Gouvernement wallon s'est fixés ;
- Déterminer les leviers opérationnels pour y parvenir, dans le cadre des compétences de la Wallonie ;
- Proposer des actions à adopter, des mesures concrètes d'urgence, de relance et de redéploiement.

Ces experts furent regroupés en trois catégories :

Les acteurs de terrain provenant des entreprises et des associations et qui disposaient d'une compétence reconnue dans le domaine traité par la Task force

Les acteurs institutionnels provenant principalement du SPW et des Unités d'administration publique

Les partenaires sociaux

Les travaux des Task forces se sont déroulés, sous un format de réunion virtuelle, sur une période de 4 mois



(23 septembre – 18 décembre) et ont mobilisé 208 participants, 10 agents du SPW ainsi que des consultants de 5 sociétés différentes (qui ont alimenté les participants par des notes de background étayées de statistiques et d'analyses diverses se fondant sur des sources régionales, fédérales, européennes et internationales). Chaque Task force a organisé ses travaux de manière propre mais dans une démarche similaire: approche participative et travail en temps de réflexion successif (cadrage – idéation – structuration et priorisation) avec pour objectif de proposer des actions concrètes et innovantes. Au total, 94 réunions de travail ont été organisées ainsi que 11 réunions transversales inter-Task force. L'ensemble de l'exercice s'est soldé par l'identification de 207 propositions d'actions à mettre en œuvre.

La consultation citoyenne a quant à elle permis à chaque citoyen qui le souhaitait d'exprimer des avis, idées ou propositions (cf. Infra).

Après une consultation citoyenne en novembre 2020 et les travaux des Task Forces composées d'experts de terrain, d'acteurs institutionnels et des partenaires sociaux, le Conseil stratégique a remis son rapport décliné en 51 actions et 18 mesures.

Le CESE Wallonie, qui réunit les organisations patronales, syndicales et environnementales, a identifié 11 axes prioritaires pour la phase de relance dans son avis n° 1455 du 14 décembre 2020. Les idées proposées par le CESE ont permis l'identification de 40 propositions supplémentaires.

## 2020 : CO-CONSTRUCTION DE LA STRATÉGIE RÉGIONALE DE SPÉCIALISATION INTELLIGENTE 2021-2027 (S3)

La Wallonie a lancé fin 2019 le chantier de renouvellement de sa Stratégie S3, tant sur le fond que sur le plan de la gouvernance.

Les premières étapes qui ont été menées sont l'organisation d'un séminaire d'inspiration sur la S3 le 12 décembre 2019, en vue de clarifier les concepts, et d'un séminaire participatif le 14 février 2020. Celui-ci a permis de donner le coup d'envoi du processus de co-construction de la future S3, de tirer des enseignements de la S3 précédente sur base de l'expérience des acteurs de terrain. Les différents acteurs ont été invités à partager leurs inputs en vue du renouvellement de la S3 via une plateforme ouverte.

Pour la suite du processus, la Wallonie s'est adjoint une expertise externe pour développer et mettre en œuvre une méthodologie adaptée. La première étape de la méthodologie proposée a consisté à affiner la méthodologie et à identifier un nombre limité de défis sociétaux pertinents pour la Wallonie, sur base d'une analyse documentaire (reprenant par exemple la Déclaration de Politique régionale, des analyses sectorielles et des chaînes de valeur industrielles, les rapports annuels de pôles de compétitivité et clusters, des rapports d'évaluation, des données statistiques, la stratégie de relance du Gouvernement dans le contexte post-COVID,...), et la conduite d'entretiens exploratoires avec des acteurs clés de l'écosystème wallon. Ce travail préliminaire permettant d'intégrer différentes dimensions dans la réflexion (défis sociétaux, forces scientifiques et technologiques, forces et potentiel industriel, chaînes de valeur, ressources propres au territoire,...) a permis de dessiner les contours d'une liste de domaines d'innovation stratégiques potentiels.

Sur base des défis génériques globaux identifiés dans la littérature internationale et les priorités politiques

actuelles en Wallonie, cinq défis sociétaux particulièrement pertinents pour la Wallonie « post-COVID » ont été identifiés au cours de cette phase d'analyse, ceux-ci seront affinés de manière à délimiter les champs les plus pertinents. Ils s'articulent avec un 6<sup>e</sup> défi transversal et central pour la S3: l'économie wallonne du futur.

Les défis sociétaux retenus sont:

- \_\_\_\_\_
- L'optimisation des ressources
- \_\_\_\_\_
- La transition énergétique
- \_\_\_\_\_
- La crise climatique et de la biodiversité
- \_\_\_\_\_
- Une santé et une alimentation saine pour tous
- \_\_\_\_\_
- Une société inclusive
- \_\_\_\_\_
- L'économie wallonne du futur
- \_\_\_\_\_

Ces grands défis ont fait l'objet d'ateliers organisés lors d'un Innovation Camp', prenant place le 9 et 10 Juillet 2020.

Un Innovation Camp est un instrument qui vise à concevoir des politiques d'intervention / à identifier des aires de consensus avec une implication relativement plus efficace des parties prenantes par rapport à d'autres types de consultations publiques. Un format est créé dans lequel de multiples parties prenantes peuvent travailler (d'abord en parallèle, ensuite ensemble) sur des activités de cocréation et ainsi catalyser le pouvoir de l'intelligence collective pour le développement régional, en utilisant une approche participative, itérative et ascendante qui repose largement sur l'auto-organisation et les principes de prototypage rapide.



Les résultats ont été publiés et soumis largement à consultation de l'ensemble des acteurs durant l'été pour aboutir à une sélection des domaines d'innovation stratégiques en septembre 2020. En octobre, une série de workshops a été organisée pour affiner les plans d'action liés aux domaines d'innovation stratégiques, pour préciser le policy mix à préconiser et le mode de gouvernance à privilégier.

## 2020: LES ARÈNES DU TERRITOIRE

Il s'agit d'un exercice de démocratie participative: la mise en place et l'animation d'un lieu de débat où se sont rencontrés des acteurs intéressés ou impliqués dans l'aménagement du territoire. Ils y ont confronté leurs opinions concernant un sujet d'actualité: la réduction de l'artificialisation des terres pour parvenir à un arrêt de la consommation excessive du territoire, à l'horizon 2050.

Au-delà des différences, voire des controverses, l'objectif était de dégager des avancées, des freins, des chemins de transition, des actions « brèches ». Les huit Maisons de l'urbanisme de la Wallonie ont été chargées de créer, chacune sur leur territoire, un de ces lieux de débat, adapté à leur contexte local. Ce sont donc 8 panels d'acteurs représentant des citoyens, des associations, les mondes économique et politique qui ont pu développer leur point de vue créatif et débattre lors de trois ateliers. A la fin du processus, l'ensemble des contributions émanant des 8 panels ont été diffusées au niveau régional.

Les premiers contacts avec les Maisons de l'urbanisme ont eu lieu en juillet 2019. Les ateliers ont eu lieu d'octobre 2020 à décembre 2020. Ils se sont déroulés sur un scénario standard mais avec des variations selon les Maisons de l'urbanisme:

1. Présentation du dispositif
2. Contextualisation (focus sur le territoire et la thématique concernée)
3. Question posée: quelles sont les stratégies à mettre en place pour arriver au zéro artificialisation en 2050?
4. Les participants identifient des stratégies/actions (une cinquantaine) sur une ligne du temps (la courbe de la transition), en-deçà ou au-delà d'un point de basculement avant lequel le dissensus l'emporte et après lequel le consensus l'emporte (soit les phases de décollage, de basculement et de diffusion consensuelle d'une idée ou d'une innovation)
5. Les animateurs des maisons de l'urbanisme regroupent les stratégies proposées en macro-thèmes (une dizaine)
6. Priorisation des actions
7. Identification des chemins de transition (=leviers, conditions nécessaires) pour la mise en œuvre de ces stratégies
8. Quel serait le territoire idéal?

## 2020: CONSTITUTION DU CONSEIL WALLON POUR L'ALIMENTATION DURABLE

Dans la Déclaration de Politique régionale 2019-2024 (DPR), de nombreux engagements ont été pris par le Gouvernement wallon en vue d'accélérer la transition vers un système alimentaire durable, dont celui de mettre en place une véritable structure faitière partenariale: le Collège wallon de l'Alimentation Durable. Par ce biais, il s'agit d'assurer la prise en compte et la confrontation des enjeux auxquels tous les acteurs du système alimentaire doivent faire face et de stimuler la dynamique partenariale entre acteurs pour accélérer la transition.

Ainsi le 27 juillet 2020, un appel à candidatures pour faire partie du Collège wallon de l'alimentation durable a été lancé pour sélectionner 40 acteurs du système alimentaire wallon. Près de 70 candidatures ont été réceptionnées. Le 15 octobre 2020, le Gouvernement wallon a adopté la nomination des 40 membres du Collège wallon de l'Alimentation durable dont les missions consistent à:

- Orienter les travaux de l'Alliance Emploi Environnement Alimentation en s'appuyant sur la méthodologie de travail proposée dans la stratégie « Manger Demain »
- Identifier les actions prioritaires à mener à l'aide des leviers répertoriés en annexe de la stratégie « Manger Demain »
- Identifier et proposer des solutions co-construites, innovantes, transdisciplinaires et coordonnées au service de la transition alimentaire
- Permettre un échange d'informations entre les différents acteurs liés à l'alimentation
- Émettre des avis dans le domaine de l'alimentation durable
- Analyser, de capitaliser et de diffuser les bonnes pratiques émergentes au sein des conseils de politiques alimentaires fonctionnant à un niveau plus local



## 2021: PARTENARIAT POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

La 3<sup>e</sup> stratégie de développement durable entend amplifier la mise en œuvre des ODD en Wallonie en mobilisant la contribution des pouvoirs publics et celle de l'ensemble des acteurs wallons pour l'atteinte de ces objectifs à l'horizon 2023. Pour ce faire, elle s'est dotée du Partenariat wallon pour le développement durable.

Le Partenariat wallon pour le développement durable est un organe de dialogue multi-acteurs qui rassemble 25 représentants d'organisations ayant participé à l'élaboration des actions de la stratégie wallonne de développement durable. Instauré en septembre 2021 par le Gouvernement wallon, il regroupe différents acteurs wallons qui souhaitent contribuer activement à la concrétisation des ODD.

### Ses missions :

---

Contribuer à la préparation du plan d'actions de la SWDD;

---

Relayer les objectifs et actions de la SWDD au sein des différents groupes d'acteurs identifiés afin de les mobiliser;

---

Contribuer à la mise en œuvre et au suivi du plan d'actions de la SWDD;

---

Participer et réagir aux Bilans des progrès de la Wallonie vers les 17 ODD;

---

Préparer la co-construction de la vision de long terme.

---

## 2022: CO-CONSTRUCTION ET IMPLICATION DES PARTENAIRES SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DANS LA GOUVERNANCE DU PLAN DE RELANCE

Pour concevoir son plan de relance, le Gouvernement a souhaité mutualiser trois programmes d'actions complémentaires afin d'assurer une cohérence maximum entre les mesures prises et maximiser ainsi les retombées positives pour les Wallons :

---

Les mesures issues de Get up Wallonia;

---

Les mesures issues du Plan wallon de transition, prévues dans la Déclaration de Politique Régionale;

---

Les mesures issues de la Facilité pour la Reprise et la Résilience initiée par l'Union européenne.

---

Au travers de la signature d'une déclaration commune formalisée le 28 mars 2022, le Gouvernement et les partenaires sociaux et environnementaux ont décidé d'identifier 4 programmes d'actions prioritaires déclinés en 42 projets du Plan de relance<sup>2</sup>. Ces 4 programmes d'actions prioritaires visent à :

---

Sortir de la précarité;

---

Mener une politique économique et industrielle forte et durable;

---

Renforcer l'indépendance et la transition énergétique;

---

Former.

---

Ces projets ont été choisis car ils sont considérés comme stratégiques, structurants et basculants au regard de leur potentiel en termes de création d'emplois de qualité, de valeur ajoutée et d'impact favorable sur l'environnement et le climat.

L'accord du 28 mars 2022 prévoit une co-construction de ces projets prioritaires avec les partenaires sociaux et environnementaux et leur implication dans la gouvernance du plan de relance.

2 [Déclaration commune sur les priorités du Plan de relance wallon. pdf \(wallonie.be\)](#)

## 2022: LES ASSISES DE LA FORÊT

Le 25 février 2022 a eu lieu le congrès virtuel de lancement des Assises de la Forêt.

L'ambition de ce projet est d'établir, en concertation avec les représentants de l'ensemble des parties prenantes de la filière forêt-bois, et sur un mode très collaboratif, les orientations stratégiques pour « construire ensemble la forêt de demain ».

Après appel d'offres, la société WINCH Projects a été désignée en tant que prestataire pour l'organisation et la réalisation de la phase de concertation qui a débuté le 2 mai 2022 pour une période d'environ 6 mois. A l'issue de celle-ci et sur base de ses acquis, l'administration rédigera la Stratégie Forestière Wallonne.

Cet exercice se déroule dans le cadre d'un engagement volontaire, solidaire et respectueux des 3 piliers du développement durable de chacune des 63 parties prenantes. L'exercice a débuté par quatre sessions immersives en forêt, organisées en mai, poursuivant le triple objectif de démarrer ce travail ambitieux sur le terrain, de sensibiliser chacun à la grande diversité des forêts et des manières de les appréhender voire de les gérer, et enfin de créer plus de lien entre les représentants des parties prenantes qui vont être amenées à collaborer au cours des mois à venir.

A la suite de ces visites se sont tenues 63 réunions bilatérales entre les consultants de WINCH et les représentants des organisations parties prenantes, qui ont pu proposer leurs thèmes, sujets et positionnements prioritaires pour l'élaboration de la Stratégie Forestière Wallonne.

Au cours des 2 mois d'été, WINCH a procédé à la consolidation des quelques 820 propositions individuelles, recueillies lors des réunions bilatérales, en 291 propositions génériques. Ensuite, via une plateforme de sondage en ligne, ces propositions consolidées ont été évaluées



par les organisations parties prenantes. Cette évaluation par l'ensemble des organisations parties prenantes a permis d'organiser l'étape suivante, les réunions intra-cercles.

Ainsi, entre le 20 septembre 2022 et le 6 octobre 2022, ce sont 10 réunions intra-cercles qui ont été tenues. Celles-ci ont permis aux parties prenantes de chaque cercle, d'aborder les propositions qu'ils avaient jugées les plus importantes et pour lesquelles leurs avis étaient divergents.

A l'issue de ces réunions intra-cercles, les parties prenantes de chaque cercle avaient été invitées à mandater 3 représentants pour la concertation inter-cercle. Ainsi, ce sont 15 représentants qui ont été choisis par leurs pairs pour l'étape finale de ce travail de concertation.

Après 9 réunions inter-cercles tenues entre fin novembre et fin janvier, les 15 participants ont pu élaborer à l'unanimité 74 résolutions, sur lesquelles se sont donc entendus les représentants d'acteurs d'univers très variés, aux avis initiaux parfois divergents. Ces résolutions organisées autour de 6 thèmes alimenteront, lors de la phase 3, la rédaction de la Stratégie Forestière Wallonne.

L'aboutissement à ces 74 résolutions marquent la fin de la phase de concertation de ces Assises de la Forêt. Ces résultats ont été délivrés à la ministre de tutelle, lors d'une soirée de clôture qui aura lieu le 14 mars 2023 en présence des représentants de 63 organisations parties prenantes qui ont participé à l'exercice. Suivra ensuite la phase 3, phase de rédaction de la Stratégie Forestière Wallonne.

## CONSULTATIONS ET DÉLIBÉRATIONS AVEC LES CITOYENS<sup>3</sup>

En vue de co-construire des politiques publiques, le SPW invite régulièrement des citoyen.nes afin que toutes et tous puissent s'exprimer et contribuer à l'élaboration de projets de société.

Au cours des années 2020 à 2022, on peut mentionner à titre exemplatif les exercices suivants :

- 2020: Get up Wallonia! plateforme numérique
- 2021: le Panel citoyen pour le climat
- 2022: le Dialogue intergénérationnel sur les crises

### 2020: GET UP WALLONIA – PLATEFORME NUMÉRIQUE

Suite à la crise liée à la covid-19, le Gouvernement wallon a lancé, en juillet 2020, l'initiative Get up Wallonia. Cette initiative visait à transformer la crise sanitaire en une opportunité de dynamisation de la Wallonie et ainsi créer une dynamique intense et cohérente pour dessiner, ensemble, l'avenir de la Wallonie et des citoyens qui y vivent.

Une des voies de mobilisation concernait les citoyens. Dans ce cadre, une plateforme web (<https://mawallonie.be>) a été conçue et générée par les consultants Fluidcity. Elle a été accessible pendant 6 semaines (du 16

novembre 2020 au 21 décembre 2020) à toutes les personnes souhaitant y participer.

Les questions posées étaient les suivantes :

- Comment assurer un emploi de qualité à chaque Wallonne et chaque Wallon ?
- Comment faire de la Wallonie une nouvelle terre de prospérité économique ?
- Comment favoriser la solidarité et la proximité en Wallonie ?
- Comment créer un cadre de vie durable en Wallonie ?
- Comment permettre à chacun de s'impliquer dans la vie de la société ?
- Autres propositions concrètes pour la Wallonie de demain, pour la Wallonie d'après la covid-19 ?

8.807 participants ont partagé des propositions et commentaires sur la plateforme web (ou via des formulaires papiers).

La consultation citoyenne a conduit à la production de 6.152 propositions. Un premier travail de compilation a concerné les 6.110 propositions citoyennes restantes après le travail de modération. Ce travail a conduit à classer les propositions en quatre catégories différentes :

- Les propositions qui sont non pertinentes pour le processus Get up Wallonia, en ce sens qu'elles concernent un élément particulier (association, personne...), soit 139 propositions (2 % du total) et qui n'ont pas été reprises dans la suite des opérations ;
- Les propositions qui concernent spécifiquement des domaines de compétences d'un autre niveau de pouvoir que celui de la Région wallonne, soit 447 propositions (8 %) qui ont fait l'objet d'un transfert auprès des autorités wallonnes pour suite à donner auprès des autres institutions ;

<sup>3</sup> On en trouvera un relevé plus détaillé et exhaustif ici : [Projets participatifs avec des parties prenantes | Le développement durable en Wallonie | Le développement durable en Wallonie](#)



- Les propositions qui ont déjà fait l'objet de débat par ailleurs dans les travaux des Task forces, soit 4.354 propositions (71 %) qui n'ont pas été traduites mais qui renforceront le poids des propositions formulées par les Task forces ;
- Les propositions qui sont des nouveautés, soit 1.170 propositions (19 %), et qui ont fait l'objet d'un travail de consolidation destiné à regrouper les idées similaires. Les idées nouvelles ont été traduites en 43 propositions spécifiques.

## 2021: LE PANEL CITOYEN CLIMAT

Le Plan Air Climat Energie s'inscrit dans la mise en œuvre du Décret Climat du 19 février 2014. Celui-ci, instaure des objectifs en matière de réduction des émissions de gaz à effet, de serre aux horizons 2030 et 2050. En fixant une politique climatique, énergétique et de qualité de l'air ambiant transparente et à long terme, le décret permet de créer un cadre clair et d'ainsi sécuriser notre économie en assurant le développement de marchés dans le domaine de l'énergie renouvelable et de l'efficacité énergétique, et des techniques de production respectueuses de l'environnement, génératrices d'économies d'énergie et d'emplois.

Dans ce cadre, le Panel citoyen climat a été mis en place en Wallonie le 24 avril 2021. Le point de départ, en Wallonie, est institutionnel et ciblé autour de l'élaboration d'un plan. Ce Panel citoyen climat a été organisé par l'Agence wallonne de l'air et du climat (Awac). Il a été conçu puis mis en œuvre par les consultants Missions Publiques et Trame.

Étalé sur huit mois, ce premier exercice de démocratie délibérative autour des enjeux climatiques a abouti, le 13 mars 2022, à la communication publique des 162 recommandations de citoyens autour de questions variées : gouvernance, enseignement, logement, consommation, déplacements, emploi, économie, justice sociale, territoire....

Pendant cinq week-ends, les panélistes (septante-cinq dont vingt-cinq suppléants) se sont apprivoisés à travers un exercice démocratique riche et contradictoire. Hormis la conférence de presse de lancement, il n'y a pas eu de volonté de communiquer vers l'extérieur pendant le processus pour protéger les panélistes et renforcer la cohésion du groupe.

La place laissée à la créativité est grande : pour inspirer les spectateurs citoyens, la compagnie du MadCat Studio de Namur, a mis en scène les propositions de la société civile. Sortir du cadre, diverger, proposer des actions au-delà des postures. Tout au long du processus, les animateurs inviteront les panélistes à se rendre dans des contrées méconnues pour stimuler leur imagination : « *Dans cet exercice, je vous propose de prendre les figures de Gandhi, de Coco Chanel, de Joséphine Baker ou de Pablo Escobar pour nous faire des propositions en vue de réduire de 55 % les émissions de CO2 en 2030 en Wallonie!* », lance Xavier, un des animateurs<sup>4</sup>.

Pour éclairer le chemin, des experts de l'administration et de l'Iweps ont été impliqués à certains moments. En écho à ces propos experts, des « témoins du vécu » issus du secteur de la pauvreté sont venus renforcer le Panel, à Namur, pour mieux y « visibiliser les invisibles » dans les visions d'avenir.

<sup>4</sup> Voir le récit détaillé fait dans un supplément de la revue Imagine « Cinquante citoyens wallons face au défi climatique » édité en mars 2022.

« Vous êtes les experts de la vie de tous les jours. Faisons confiance à votre créativité. »

BENOÎT DELAITE (TRAME),  
COORDINATEUR DU PROCESSUS



## 2022 : DIALOGUE INTERGÉNÉRATIONNEL SUR LES CRISES

Pour répondre à cette question qui leur était adressée par la Ministre en charge du développement durable Céline Tellier, une quarantaine de jeunes (de 15 à 18 ans) et d'ainés (de plus de 65 ans) ont dialogué durant douze séances, de septembre à novembre 2022.

Ce Dialogue a été organisé par la Direction du développement durable du Service public de Wallonie dans le cadre du 3<sup>e</sup> Plan d'actions relatif aux droits de l'enfant. Il a été mis en œuvre par la société Möbius et accompagné par l'Observatoire de l'Enfance, de la Jeunesse et de l'Aide à la Jeunesse.

La quarantaine de citoyens et citoyennes âgés de 15 à 18 ans ou de plus de 65 ans qui se sont réunis ont échangé sur leurs expériences de vie en temps de crise (sanitaire, énergétique, financière, climatique, démocratique, ...) en focalisant leur attention sur quatre thématiques :

Le numérique

Le logement

Les médias

La polarisation de la société

De nombreuses propositions concrètes ont ensuite été déposées au travers d'un world café (une méthode d'animation) et quatre enseignements ont été tirés de ce dialogue par les participants :

### 1. Renforcer l'égalité entre les citoyens

- Les personnes vulnérables (jeunes ou vieux ou/et dans le trop peu de tout) sont porteuses de solution. Elles doivent être consultées dans les prises de décision, et ne doivent pas être considérées comme fragiles et laissées de côté.
- Les logements en Wallonie sont très divers. De la maison 4 façades à l'habitat léger, tous n'offrent

pas les mêmes possibilités et ne peuvent pas être considérées comme solution unique pour toutes les activités du quotidien (salle de classe, bureau, crèche, salle de sport, ...). Il faut en tenir compte dans les décisions qui sont prises en temps de crise.

- Les logements sont des habitats, qui permettent aux personnes qui y vivent d'être en contact avec leur entourage, leurs voisins, leur quartier, les commerces, les associations. Lors des confinements, nos habitats sont devenus des abris, qui ne servaient plus qu'à nous protéger du virus. Dans le cas de futures crises, nos logements ne doivent plus être réduits à cette fonction unique d'abri.

### 2. Jeter des ponts pour le « vivre ensemble »

- Le numérique doit être encouragé avant tout pour permettre à chacun de maintenir et développer des relations sociales et pas uniquement pour aider les gens à travailler ou à s'instruire. Le numérique est aussi un canal pour se divertir, pour découvrir de nouvelles passions, pour s'informer, ... surtout en temps de crise.
- Les solutions doivent être cohérentes avec les besoins vitaux des populations sur les plans sociaux, psychologiques et psychiques pour éviter de polariser la société. Nous retenons du dialogue que certaines décisions prises ont augmenté les oppositions entre groupes (pour/contre le masque, les vaccins, le respect des règles, ...). Dans la gestion des futures crises, nous souhaitons que les décisions soient prises pour garantir la cohésion sociale et non pas pour l'affaiblir.
- Les rituels autour de l'accueil et l'au revoir (comme le soin autour des naissances et pour les morts) des membres de la communauté et de la société doivent être maintenus même en temps de crise. Il n'est pas possible pour nous de ne pas visiter quelqu'un à l'hôpital ou de ne pas assister à un enterrement à cause d'une crise.

### 3. Dialoguer activement pour faire vivre notre démocratie

- Ouvrir un espace et un temps de dialogue permanent est nécessaire pour permettre la création d'un sens commun entre citoyens. C'est en se rencontrant, en échangeant, en débattant et en confrontant nos idées que nous pouvons nous rapprocher les uns des autres. Ceci doit être activement cultivé et maintenu en temps de crise.
- Une communication transparente de la part des autorités est indispensable pour répondre au besoin de vérité des citoyens et citoyennes et endiguer les rumeurs les plus folles. Il faut expliquer et pouvoir assumer de dire qu'on ne sait pas tout et les médias se doivent de relayer honnêtement ces informations.
- Nous avons besoin d'être écoutés par nos décideurs, que ce soit avant, pendant et après les crises. Nous souhaitons faire entendre nos voix, et que la diversité de nos opinions soit représentée dans les médias.

### 4. Reconnaître et légitimer le rôle actif des citoyens

- L'information doit autant porter sur les problèmes que sur les solutions sinon elle aggrave la crise en générant de l'angoisse. Au contraire, l'information sur les solutions peut aider les citoyens à se mettre en mouvement et avoir un impact positif sur notre société.
- Être citoyen est synonyme de devoirs, mais aussi de droits. Ainsi, l'accès à l'espace public est une liberté fondamentale qui ne peut être limitée.
- La transgression des règles jugées non-légitimes par les citoyens sera toujours l'un des moyens que les citoyens mobiliseront s'ils sont confrontés à un sentiment aigu d'injustice ou d'incompréhension des mesures décidées.

La restitution du Dialogue intergénérationnel sur les crises a eu lieu à Namur le 21 décembre 2022.





# NOS PERFORMANCES



## POUR L'EXERCICE GETUP WALLONIA !

|   |  |               |                                       |  |
|---|--|---------------|---------------------------------------|--|
| 8.807 participants actifs sur la plateforme web de consultation | 6.110 propositions citoyennes traitées | 3 Task forces | 208 participants dans les Task forces | 94 réunions des Task forces + 11 réunions transversales inter-Task force |
|---|--|---------------|---------------------------------------|--|

## VARIÉTÉ DES TECHNIQUES D'ANIMATION

|       |            |                 |                     |                |      |
|-------|------------|-----------------|---------------------|----------------|------|
| Panel | World café | Innovation camp | Sessions immersives | Théâtre-action | Etc. |
|-------|------------|-----------------|---------------------|----------------|------|

# NOS MARGES DE PROGRESSION

## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

|   |   |
|---|---|
| Généraliser l'implication de parties prenantes dans la gouvernance d'un plan ou d'une stratégie au-delà de sa phase de co-construction, de façon à établir de véritables dynamiques partenariales dans la durée | Assurer un devoir de suite en prévoyant une réunion annuelle de suivi entre les citoyens mobilisés lors d'exercices délibératifs et les représentants de l'administration et du politique pour dresser le bilan des propositions émises et de leurs impacts concrets sur la prise de décision |
|---|---|

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS  | INDICATEURS   | CIBLES | ECHEANCES |
|--|---|--------|-----------|
| Capitaliser sur les expériences de concertations, dynamiques partenariales, consultations et délibérations avec les citoyens | Edition et diffusion d'un catalogue d'outils participatifs à la disposition de tous les agents du SPW | OUI    | 2024      |
| Renforcer au sein du SPW le savoir-faire en matière de participation   | Constitution d'une communauté d'experts au sein du SPW  | OUI    | 2024      |
| Outiller les agents du SPW impliqués dans des concertations et consultations   | Création d'une base de données avec consultants spécialisés dans ces outils participatifs             | OUI    | 2024      |



# Mieux représenter la Wallonie aux niveaux supra-regionaux



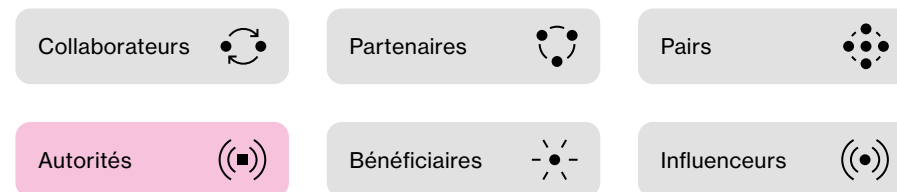
## OBJET

La Wallonie entend renforcer son ancrage au niveau international, son influence, son rayonnement et sa reconnaissance en tant que région dotée de compétences internationales constitutionnelles. Et ce d'autant plus que du 1<sup>er</sup> janvier 2024 au juin 2024, la Belgique assumera pour la 13<sup>e</sup> fois la présidence tournante du Conseil de l'Union européenne. Cette Présidence se déroulera dans un contexte géopolitique très différent de celui de 2010. Cette présidence s'inscrira également dans une temporalité différente puisque des élections européennes, fédérales et régionales auront lieu dans cette période. La présidence signifie que la Région travaillera en étroite collaboration avec le Fédéral et les autres entités pour préparer, présider et animer les groupes de travail du Conseil, ainsi que les réunions ministérielles formelles et informelles du Conseil. Elle devra également, le cas échéant, organiser d'autres événements liés à la présidence.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



*L'État belge, au fur et à mesure de l'adoption des réformes institutionnelles, a confié aux entités fédérées l'exercice d'importantes compétences. La Wallonie s'est aussi vu confier des compétences initialement transférées par le constituant ou le législateur spécial à la Fédération Wallonie-Bruxelles.*

*Le modèle fédéral belge a également prévu l'équipollence de normes : pour ce qui concerne leurs compétences, les législations des entités fédérées ont la même valeur juridique que les lois fédérales ; il n'y a pas de hiérarchie entre les niveaux de pouvoirs fédéral et régionaux.*

*En vertu du principe in foro interno, in foro externo, inscrit dans la Constitution belge, les entités fédérées du Royaume de Belgique, et donc la Wallonie, assurent les relations internationales pour les matières qui relèvent de leurs compétences internes.*

*Le large champ des compétences internationales exercé par la Wallonie englobe donc les attributions que la Constitution, les lois spéciales de réformes institutionnelles et les accords de coopération lui confèrent. Le domaine d'intervention international de la Région s'est agrandi au rythme des réformes institutionnelles. A chaque transfert de compétences, de nouvelles opportunités se sont offertes à la Wallonie et à ses opérateurs.*

*Au fil du temps, la Wallonie a conclu des traités internationaux, construit des partenariats avec d'autres entités fédérées du pays, mené des projets de coopération avec différents États et développé un réseau de représentations à l'étranger ainsi qu'au sein de plusieurs organisations internationales.*

*La Wallonie dispose aujourd'hui de véritables leviers diplomatiques, économiques, scientifiques et culturels (patrimoine, recherche scientifique appliquée, industries culturelles et créatives, secteur événementiel) à travers l'Europe et le monde.*

*(...)*

*Sur le plan économique, la Wallonie a créé un puissant instrument : l'Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers (Awex). (...)*

*Pour ce qui concerne sa diplomatie et sa coopération internationale, la Wallonie s'est dotée dès 2008 d'une administration commune à la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) et à la Commission communautaire française de la Région de Bruxelles-Capitale (Cocof) : Wallonie-Bruxelles International (WBI).*

Extraits de *Diplomatie de la Wallonie – Stratégie de politique internationale*



# MÉCANISMES DE GESTION



## LA WALLONIE SUR L'ÉCHIQUIER INTERNATIONAL ET EUROPÉEN

Pour la Wallonie, l'Union européenne est l'instance internationale la plus importante. C'est en effet au niveau européen que se prend un très grand nombre de mesures concrètes qui déterminent la vie quotidienne de nos concitoyens. La Wallonie porte au niveau européen une vision ambitieuse. Elle entend renforcer la construction d'une société européenne respectueuse des droits fondamentaux, de la justice sociale et environnementale.

Pour ce qui concerne les modalités actuelles de la participation des ministres belges aux différentes réunions du Conseil de l'Union européenne, un accord de coopération du 8 mars 1994 (modifié le 13 février 2003 et le 7 juin 2004) en définit les modalités.

L'accord précise que le chef de délégation belge aux différents Conseils de l'Union européenne est choisi en fonction de deux types de considérations.

D'une part, les sujets qui seront traités au niveau des Conseils européens :

- Si les sujets relèvent de **compétences exclusives de l'autorité fédérale** (affaires étrangères, affaires économiques et financières, affaires générales, justice, budget, télécommunications, consommateurs, développement, protection civile), la représentation ministérielle est exclusivement fédérale ;
- Si les sujets relèvent de **compétences partagées majoritairement fédérales** (marché intérieur, santé,

énergie, transports, emploi, affaires sociales), la représentation ministérielle est fédérale, avec un ministre assesseur des entités fédérées ;

- Si les sujets relèvent de **compétences partagées majoritairement attribuées aux entités fédérées** (industrie, recherche, environnement), la représentation ministérielle revient aux entités fédérées, avec un ministre assesseur fédéral ;
- Si les sujets relèvent de **compétences exclusives des entités fédérées** (culture, médias, éducation, tourisme, jeunesse, aménagement du territoire – y compris la politique de cohésion –, logement), la représentation ministérielle revient exclusivement aux entités fédérées ;
- S'il s'agit de la **pêche**, la représentation ministérielle revient exclusivement à une seule région ou communauté ;
- S'il s'agit de **l'agriculture**, la représentation ministérielle est fédérale, assistée par des ministres des entités fédérées sans application du tour de rôle.

D'autre part, lorsque le poste de chef de délégation revient à une entité fédérée, le chef de délégation belge est désigné selon un « tour de rôle » convenu entre entités fédérées après approbation de la Conférence interministérielle « politique étrangère » (CIPE).

Le travail des ministres wallons qui siègent aux Conseils européens est préparé avec soin par la Délégation Wallonie-Bruxelles auprès de l'Union européenne avec l'appui des administrations fonctionnelles, Délégation qui par ailleurs suit les différents Conseils, y compris ceux dans lesquels les entités fédérées ne siègent pas. Les décisions européennes sont souvent prises après de longues consultations préliminaires dans des forums, colloques et autres séminaires, qui s'ajoutent à celles prévues par

les traités, à savoir avec le Conseil économique et social et le Comité des Régions.

Dans le champ des financements européens, actuellement, une large part du territoire de la Wallonie bénéficie, dans le cadre des Fonds structurels, de la Politique agricole commune (PAC) et d'investissements européens, des régions dites « en transition ». Cette catégorie de régions en transition a bien failli disparaître dans la programmation 2021-2027. Le soutien des fonds structurels à la Wallonie reste important mais s'érodera à l'avenir. Il importe donc d'anticiper cette diminution. La Wallonie et ses opérateurs se doivent d'intensifier leur intérêt pour tous les autres programmes de financement européens. Songeons aussi au plan pour la reprise et la résilience présenté par la Belgique soutenu à hauteur de 5,9 milliards d'euros par l'Europe au titre de la facilité pour la reprise et la résilience – pièce maîtresse de Next Generation EU.

Si les organisations devant porter la voix de la Wallonie à l'Europe sont clairement identifiées<sup>1</sup>, la Wallonie éprouve souvent des difficultés à se coordonner en amont, là où des orientations préalables sont nécessaires.

<sup>1</sup> Notamment les représentants wallons dans le réseau Enterprise Europe Network (EEN), le SPW Economie, Emploi et Recherche (Direction de la politique économique et Direction de la recherche, avec le point national de contact wallon (NCP), les points « Europe » du SPW et de divers Unités d'administration publique.



# LES DÉFIS DE LA REPRÉSENTATION WALLONNE VIS-À-VIS DES INSTANCES EUROPÉENNES

Les défis de cette représentation du SPW vis-à-vis des instances européennes sont triples :

- **Désigner le point de contact** pour les instances internationales et autres organismes wallons (cabinets, Représentation permanente, WBI, AWEX, autres Directions générales) ;
- **Assumer un rôle de coordination**, c'est-à-dire suivre les travaux des instances et réseaux internationaux en matière de réglementation, de documents stratégiques et assurer un retour d'information vers les acteurs concernés ;
- **Exercer un rôle de lobby** en lien avec les services techniques concernés.

Ajoutons également la question de la maîtrise des langues.

## PRÉPARATION DE LA PRÉSIDENTIE BELGE AU 1<sup>ER</sup> SEMESTRE 2024

- Participation à la TaskForce EU2024 mise en place par la Direction Générale Europe du SPF Affaires étrangères qui a pour objectif d'assurer la coordination générale de la Présidence belge tant au niveau stratégique, opérationnel que programmatique. Le Cabinet du Ministre-Président y représente la Wallonie.
- Un séminaire d'information organisé par Wallonie-Bruxelles International le 27 avril 2022 a été

suivi par les cabinets, administrations et Unités d'administration publique wallons.

- Au niveau de la Région, la préparation de la Présidence belge est confiée à trois groupes spécifiques, dont deux concernent le SPW :
  - Un groupe de suivi politique présidé par le Cabinet du Ministre-Président et auquel participent l'ensemble des cabinets wallons, le coordinateur de la Présidence à WBI, un ou des représentants de la Délégation générale Wallonie-Bruxelles auprès de l'UE et le SPOC Présidence belge du Secrétariat Général du SPW.
  - Un groupe de travail technique conjoint avec la Fédération Wallonie-Bruxelles coordonné par le coordinateur de la Présidence à Wallonie-Bruxelles International. Ce groupe sera composé des points focaux du Cabinet du Ministre-Président de la Wallonie, du Cabinet du Ministre-Président de la Fédération Wallonie-Bruxelles, du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, du Service public de Wallonie et d'un ou plusieurs représentants de la Délégation générale Wallonie-Bruxelles auprès de l'Union européenne. D'autres agents/ représentants sectoriels pourront être conviés selon les thématiques prévues à l'ordre du jour des réunions.
  - Un groupe communication coordonné par le Cabinet du Ministre-Président, le coordinateur Présidence de WBI, les responsables de la communication de WBI et du SPW, ainsi qu'un ou plusieurs représentants de la Délégation générale Wallonie-Bruxelles auprès de l'UE.
  - Ces trois groupes se réuniront au moins une fois par mois jusqu'au 31 mars 2023 et au moins une fois tous les quinze jours jusqu'au début de la Présidence belge.
- Les moyens inscrits au sein du budget de la Région wallonne en 2023 et 2024 à la « Présidence belge

du Conseil des Ministres de l'Union européenne en 2024 » seront affectés à la couverture des frais suivants :

- Un montant de 1.453.022 € sera consacré à l'engagement de personnel à durée déterminée au sein du SPW en vue de la Présidence belge ;
- Les moyens additionnels restant, soit maximum 1.728.968 € seront affectés à l'organisation d'événements sectoriels qui rencontrent les priorités de la Région ou qui présentent un caractère obligatoire dans le cadre de l'exercice de la Présidence du Conseil des Ministres de l'Union européenne.

## PRÉPARATION DE LA NOUVELLE PROGRAMMATION FEDER 2021-2027

L'année 2022 a marqué le démarrage effectif de la nouvelle programmation FEDER 2021-2027.

A l'issue de trois vagues successives d'une large consultation partenariale, les grandes orientations de la programmation ont été dégagées et les documents de programmation ont été élaborés. Les négociations avec les services de la Commission européenne ont abouti à l'adoption le 19 décembre 2022 du programme FEDER et du Plan territorial pour une transition juste. Avec une enveloppe de financement total avoisinant près de 2 milliards €, ce programme 2021-2027 vise une Wallonie plus intelligente et compétitive, plus verte, plus connectée, plus sociale, plus proche des citoyens et orientée vers une transition juste, en cohérence avec les autres politiques de développement régional.

Pour le FEDER, un premier appel à projets publics a démarré en ligne le 11 mars et a réuni plus de 1.400 per-



sonnes et récoltant plus de 750 projets. Ils ont fait l'objet d'analyse de faisabilité par les administrations et d'un examen par des experts indépendants sur base de critères de sélection.

Pour ce faire, un outil informatique intégré nommé « Calista » a été développé et est opérationnel depuis début 2022, et qui permet la gestion des projets dès l'appel à projets jusqu'à la clôture des programmes.

## ÉQUIPES DÉDIÉES À LA REPRÉSENTATION WALLONNE AUX NIVEAUX SUPRA-RÉGIONAUX

### SPW MOBILITÉ ET INFRASTRUCTURES

#### CENTRALISATION AUPRÈS DE LA CELLULE INTERNATIONALE ET PROJETS EUROPÉENS CRÉÉE EN 2014

- Information des membres du SPW Mobilité et Infrastructures sur l'actualité des documents programmatiques (programme de financement) et stratégiques (développement des corridors de transport) et mise en évidence des enjeux que cela implique pour la Wallonie
- Personne de contact de la Commission européenne et l'Agence exécutive pour l'innovation et les réseaux pour toutes les questions liées aux documents programmatiques et stratégiques
- Suivi et gestion des procédures d'appel à projets des nouvelles programmations de Fonds européens
- Suivi et gestion des projets stratégiques se réalisant sur les corridors de transport
- Suivi et gestion des projets cofinancés par le FEDER, FEADER LEADER, INTERREG
- Lobbying auprès de la Commission et des instances pour porter et défendre la position wallonne

(intérêts stratégiques de la Wallonie en matière de transport)

- Réalisation de la cartographie des relations internationales (Groupes d'expert au sein de la Commission européenne, CCPIE-Environnement, Benelux, WBI, ...), c'est-à-dire réalisation de cartes de constellations des acteurs potentiellement impliqués ou à impliquer
- Suivi et organisation de la présidence belge du Conseil de l'Union Européenne pour les matières qui la concernent

### SPW AGRICULTURE RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT

#### EXISTENCE DU DÉPARTEMENT POLITIQUES EUROPÉENNES ET ACCORDS INTERNATIONAUX CHARGÉ DE :

##### En matière agricole

- Assurer un relais d'information entre le SPW Agriculture Ressources naturelles et Environnement et les parlementaires européens francophones et germanophones
- Coordonner et participer aux concertations et au suivi des politiques agricoles aux niveaux belge, européen et international
- Coordonner et participer aux concertations et au suivi des politiques commerciales pour les aspects liés à l'environnement et à l'agriculture aux niveaux belge, européen et international
- Représenter le SPW Agriculture Ressources naturelles et Environnement au sein de la Délégation Wallonie-Bruxelles auprès de la Représentation permanente de la Belgique auprès de l'UE
- Participer à la mise en œuvre de la politique agricole au niveau belge et au niveau wallon
- Organiser et participer à la concertation interrégionale et à la concertation Fédéral-Régions relatives à la mise en œuvre de la politique agricole

- Participer à l'élaboration et assurer le suivi des accords de coopération entre les Régions et entre les Régions et l'Etat fédéral en matière de politique agricole

##### En matière environnementale

- Assurer le suivi de dossiers européens et internationaux qui ont trait à l'environnement, la biodiversité et à l'économie circulaire
- Collaborer aux travaux de la Cellule interrégionale de l'environnement notamment pour le point focal de l'Agence européenne de l'Environnement
- Coordonner la rédaction des contributions du SPW Agriculture Ressources naturelles et Environnement pour divers documents liés à la mise en œuvre des politiques environnementales internationales
- Traiter les dossiers juridiques, fournir un appui / des conseils juridiques, assurer une expertise juridique et le suivi juridique (décret d'assentiment des traités internationaux, transposition des directives) y compris la gestion du contentieux européen
- Jouer le rôle d'interface avec les départements du SPW Agriculture Ressources naturelles et Environnement pour la préparation des travaux de diverses instances dans les matières environnementales
- Participer au point focal de l'Agence européenne pour l'Environnement dans les travaux de la cellule interrégionale de l'Environnement
- Participer aux travaux des commissions fluviales internationales (Escaut, Meuse, Rhin/Moselle).

##### En matière de programmes européens

- Coordonner et gérer les projets relevant des programmes européens (FEDER, LEADER)
- Assurer la gestion administrative et financière des projets du SPW Agriculture Ressources naturelles et Environnement et retenus au titre des programmes cofinancés par le FEDER
- Coordonner la mesure LEADER du plan wallon de développement rural ainsi que la gestion



administrative et financière des projets agricoles, environnementaux et transversaux de cette mesure.

### En matière de développement rural, de pêche et d'aquaculture

- Participer à l'élaboration et coordonner la mise en œuvre et le suivi des programmes européens de développement rural ainsi qu'en matière de pêche et d'aquaculture
- Désigner des évaluateurs externes, suivi des travaux d'évaluation, élaboration des rapports de suivi
- Participer aux négociations lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique au niveau européen de façon à défendre les intérêts wallons
- Réaliser, en collaboration avec le réseau wallon de développement rural, des campagnes d'information à destination des bénéficiaires potentiels des mesures contenues dans les programmes, information des différentes administrations gestionnaires de mesures,
- Rédiger des programmes en concertation avec les autres administrations, les stakeholders et les autorités politiques, et les négocier

### SPW ECONOMIE, EMPLOI ET RECHERCHE

Le comité de direction a défini une stratégie européenne sur 5 ans, portant sur les 3 matières du SPW Economie Emploi Recherche. Une coordination interne a été mise en place. Un agent a été engagé en vue de favoriser la mutualisation des efforts.

La coordination vise à mieux s'organiser à la fois pour capter des budgets européens mais aussi pour influencer sur les prises de décision. Auparavant, chaque direction entretenait des relations bilatérales avec des interlocuteurs européens. Ici, on veille à mieux se coordonner en interne avant d'aller aux réunions UE.

### SPW TERRITOIRE, LOGEMENT, PATRIMOINE ET ÉNERGIE

Le comité de direction a défini en interne une stratégie internationale et a désigné un agent chargé de l'implémenter. Cette stratégie se décline en 5 objectifs stratégiques. Elle est opérationnalisée via des plans d'actions annuels validés par le Comité de direction.

Le réseau développe une communication interne sur les activités européennes et internationales, à titre d'exemple, un TLPE info a été publié le 24 novembre 2022 et portait sur une explication des institutions européennes avec un focus sur la présidence belge.

Des collaborations sont menées avec Wallonie Bruxelles International. En 2022, pour la deuxième fois, le Comité de direction tenait sa réunion conjointement avec Wallonie-Bruxelles International.

### SPW SECURITARIAT GÉNÉRAL

#### En matière de fonds structurels européens

La Direction de la Gestion et de l'Animation des programmes FEDER assure un contact régulier avec la Commission européenne, les bénéficiaires et l'ensemble des services concernés du SPW.

Elle est chargée d'assurer un accompagnement permanent des projets cofinancés par le FEDER et la Wallonie et de suivre le processus d'évaluation des programmes.

Elle est responsable de l'organisation et du secrétariat des Comités de suivi des programmes FEDER qui regroupent la Commission européenne, les représentants du Gouvernement wallon et du Gouvernement de la Fédération Wallonie Bruxelles, les partenaires socio-économiques.

Elle représente la Wallonie dans les groupes de travail et les comités présidés par la Commission.

### En matière de développement durable

La Direction du Développement durable assure la représentation de la Wallonie sur les questions de développement durable au niveau national et international. Ainsi, la Direction:

- Représente la ministre wallonne en charge du développement durable dans les groupes de travail techniques qui préparent les travaux de la Conférence interministérielle du Développement durable
- Contribue à l'élaboration de l'Examen national volontaire visant à rendre compte des mesures prises et des progrès accomplis dans la mise en œuvre du Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies et des 17 objectifs de développement durable (Agenda 2030, destiné au Forum politique de haut niveau 2023)
- Participe à des organes de coordination nationaux tels que la coordination multilatérale des Affaires européennes au sein du SPF Affaires étrangères
- Suit les travaux du groupe de travail développement durable au sein de la formation Affaires générales du Conseil de l'Union européenne (mainstreaming de l'Agenda 2030 à l'échelle de l'UE)
- Anime un réseau d'experts des différentes administrations wallonnes qui disposent d'une bonne vision sur les enjeux liés au développement durable dans leur secteur de compétence et sont à même de replacer ceux-ci dans un contexte international

## REPRÉSENTATION AU NIVEAU INTERFÉDÉRAL

On note aussi la participation aux travaux de la Task Force interfédérale relative à la 7<sup>e</sup> réforme de l'Etat ainsi qu'aux groupes de travail thématiques dont le GT Justice.



# NOS PERFORMANCES



Recrutement de personnel ad hoc au sein du SPW pour la préparation de la Présidence belge du Conseil de l'Union européenne du 1<sup>er</sup> semestre 2024: + 14 gestionnaires en relations extérieures

Adoption de stratégies internationales dans 2 entités du SPW

Formation des agents référents UE à la langue anglaise: une première série de 16 agents ont été formés.

# NOS MARGES DE PROGRESSION



NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Désignation d'un coordinateur par entité SPW en charge des relations avec les niveaux supra-régionaux

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS  | INDICATEURS                                    | CIBLES | ECHEANCES    |
|--|--|--------|--------------|
| Définir un trajet de formation ad hoc pour les gestionnaires en relations extérieures et les agents référents UE   | Conception d'un trajet de formation<br>OUI/NON | OUI    | 2024         |
| Organisation de séances d'information vers l'ensemble des agents sur le fonctionnement des institutions européennes dans le cadre de la Présidence belge de l'UE | Nombre de séances d'information organisées     | 6      | 2023 et 2024 |





# PROMOUVOIR LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

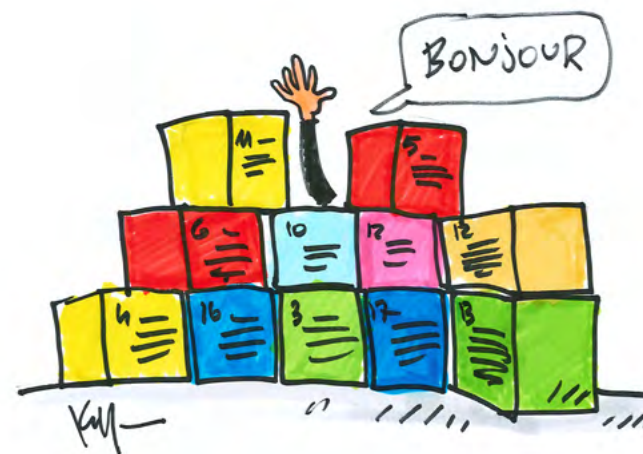
L'engagement n° 6 couvre un périmètre plus large que le seul SPW car il s'agit de mobiliser l'ensemble des acteurs publics et privés en vue d'accélérer l'atteinte des Objectifs de développement durable. Quels sont les leviers dont dispose le SPW pour enclencher le cercle vertueux de la transition juste et durable de la région ?

Seront précisés ci-après les efforts entrepris par le SPW en matière de :

Commande publique durable ;

Renforcement des capacités et des engagements des acteurs publics et privés en matière de responsabilité sociétale ;

Reporting sur les efforts wallons dans l'atteinte des Objectifs de développement durable.



# Utiliser le levier de la commande publique responsable



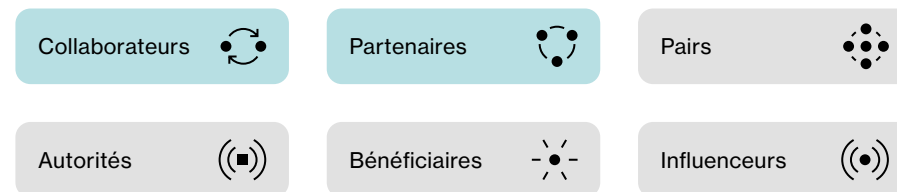
## OBJET

Les dépenses publiques représentent environ 7 % du PIB wallon. Les marchés publics constituent à ce titre un levier d'influence considérable sur le développement de notre région. La Wallonie souhaite encourager chaque acteur public à adopter, à son niveau, une politique d'achats qui apportera une plus-value pour la société, que ce soit en contribuant à la lutte contre les changements climatiques ou en intégrant dans le monde du travail des personnes en difficulté, par exemple. L'enjeu est de taille, il s'agit des marchés publics du SPW mais plus largement ceux de l'ensemble de l'administration régionale et des pouvoirs locaux.

## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



## PART DES DÉPENSES AUPRÈS DE FOURNISSEURS LOCAUX

Sur les 91 fournisseurs ayant remporté au moins un lot de marché public du SPW en 2022<sup>1</sup>, voici la répartition géographique\* en termes de montants attribués :

- Région wallonne 63,8 %
- Région flamande 22,8 %
- Région de Bruxelles-Capitale 10,2 %
- UE 2,2 %
- Hors UE 0,6 %
- Belgique\*\* 0,4 %

\* Répartition basée sur les sièges sociaux des entreprises

\*\* Pas d'information sur la région

## TENUE D'UN HELPDESK

Tout agent du SPW, d'une Unité d'administration publique, d'une province, d'une commune souhaitant rédiger un cahier des charges responsable peut s'adresser au helpdesk, un service de support qui aide à :

- Insérer des clauses environnementales, en ce compris circulaires, sociales ou éthiques dans un cahier spécial des charges,
- Analyser selon ces mêmes critères, des offres reçues.

Une seule adresse : [marchespublics.responsables@spw.wallonie.be](mailto:marchespublics.responsables@spw.wallonie.be). La réponse est en principe fournie dans les 10 jours.

## BOÎTE À OUTILS POUR LES POUVOIRS LOCAUX

Une boîte à outils est mise à disposition des pouvoirs locaux. Elle peut également intéresser les autres pouvoirs adjudicateurs. Cette dernière offre aux pouvoirs locaux des fiches et des clauses-types permettant de rendre les marchés publics locaux plus responsables par l'insertion de clauses environnementales, sociales et éthiques dans les marchés publics. Cette boîte à outils est le fruit d'une collaboration entre le SPW et l'UVCW, visant notamment à soutenir les PME wallonnes, l'emploi local et la transition écologique.

1 Ce chiffre provient des avis d'attributions publiés sur la plate-forme fédérale eProcurement. On n'y retrouve que les marchés qui ont fait l'objet d'une publicité belge ou européenne et donc pas de marchés de faible montant. De plus, la publication de l'avis d'attribution n'est obligatoire que pour les marchés à publicité européenne, ce qui suggère que le nombre de fournisseurs est sous-estimé.

*« Il faudrait formaliser les critères de marchés publics durables et tenter d'aller plus loin que quelques marchés publics pour avoir plus d'impact. »*

UN FOURNISSEUR DU SPW LORS DES CONSULTATIONS RSO



## CRITÈRES ET CLAUSES DANS LES CAHIERS DES CHARGES

Rendre les achats publics plus responsables, c'est intégrer dans les cahiers des charges des critères économiques, mais aussi sociaux, éthiques et environnementaux. Pour y aider, plusieurs outils ont été développés, accessibles via le [Portail wallon des marchés publics](#).

Un certain nombre d'outils sont spécifiques à tel ou tel type de marché, ils sont détaillés dans l'annexe 3. Il s'agit d'outils développés au sein du SPW, ou encore d'outils développés par d'autres institutions mais jugés utiles pour les acteurs wallons par le SPW.

Un de ces outils est l'échelle de performance CO2 qui est en phase pilote. Fin 2022, 10 marchés pilotes ont permis de tester l'utilisation de l'échelle de performance CO2 en critères d'attribution dans leurs cahiers des charges.

En 2021 est sorti le 10<sup>e</sup> rapport de mise en œuvre sur l'insertion et l'exécution de clauses sociales dans les marchés de travaux en Wallonie.

On en retient les principales conclusions :

- Le principal enseignement de ce rapport est que, 7 ans après les premiers marchés insérant des clauses sociales, l'impact de ces clauses et leur effet levier est bien visible.
- Le nombre de marchés attribués intégrant une clause sociale a encore augmenté en 2021 (+86), tout comme le nombre de stagiaires formés grâce à ces marchés (+160).

- Le nombre de clauses sociales intégrées dans les marchés publics de travaux a concerné 988 marchés, tous stades confondus, dont 491 étaient attribués (c'est-à-dire en cours d'exécution ou terminés) en 2021. Le rythme de progression, après s'être ralenti en 2020, semble donc avoir repris un cours normal en 2021.
- Sur les 329 marchés finalisés, 75 % des clauses sociales ont été complètement exécutées, 11 % n'ont pas été exécutées, et 14 % ont été exécutées partiellement. Ces chiffres restent stables depuis 2018.
- Le choix des pouvoirs adjudicateurs continue d'évoluer vers la clause sociale flexible, clause la plus souple pour les entreprises et qui présente le potentiel d'exécution le plus élevé (75 % des marchés intègrent une clause sociale flexible, chiffre stable depuis juin 2018 mais en augmentation par rapport à juin 2017 où elle représentait seulement 56 %).

Et concernant l'exécution de clauses sociales :

- 51 % des clauses sociales sont exécutées par l'adjudicataire lui-même. La sous-traitance de la clause sociale a eu tendance à augmenter, ce qui a pu parfois donner lieu à des problèmes lors de l'exécution (mauvaise information du sous-traitant, mauvaise répartition des heures de formation, etc.). Les facilitateurs clauses sociales ont donc élaboré des lignes directrices afin d'encadrer la manière de sous-traiter la clause sociale. Depuis, la sous-traitance de la clause sociale a diminué.
- 48 % des entreprises qui exécutent les clauses sociales comptent plus de 50 travailleurs. Ceci s'explique par l'ampleur des marchés/lots (49 % des marchés / lots > 1.000.000 €).
- Les clauses sociales permettent de favoriser la formation de stagiaires/apprenants : 57 % des clauses sociales conduisent à des actions de formation,

ayant permis la formation de 856 stagiaires sur les chantiers publics.

- 94 % des stagiaires ont effectué un stage dans une profession en pénurie ou critique, selon les chiffres du FOREM de 2022. Cela montre que le dispositif conserve son utilité dans un contexte de pénurie de main d'œuvre importante.
- Le dispositif de formation le plus activé reste la clause sociale du FOREM (32 %). Le contrat d'alternance apparaît toujours en 2<sup>e</sup> position (28 %).

## ANIMATION DE RÉSEAU

- Des ateliers sont régulièrement organisés sur des thématiques diverses et variées qui sont rencontrées par les pouvoirs adjudicateurs. Les comptes rendus des derniers ateliers peuvent être consultés sur le site de la Direction du développement durable :

- Les marchés de produits et services d'entretien : atelier du 28/06/2020
- Le contrôle des clauses durables et les outils disponibles : atelier du 15/09/2020
- Les fournitures et mobiliers de bureau : atelier du 6/09/2022
- Le 21 octobre 2022, la Direction du développement durable (SPW) a organisé son 3<sup>e</sup> Rendez-vous des Acheteurs publics responsables. Le thème de cette année portait sur la Commande publique comme levier de la relance économique et de la transition vers un développement durable. Plus de 120 personnes se sont réunies pour l'occasion afin de parler prospection et de participer à l'un des trois ateliers thématiques sur la construction durable, les entreprises d'économie sociale et l'IT durable.

## ORGANISATION DE PRIX WALLON DU MARCHÉ PUBLIC LE PLUS RESPONSABLE

- Un concours vise à faire connaître et récompenser les acheteurs publics wallons ayant intégré des clauses environnementales, sociales et/ou éthiques dans leurs cahiers spéciaux des charges.
- La remise des prix de cette 5<sup>e</sup> édition, à l'occasion du rendez-vous des acheteurs publics responsables s'est déroulée le 21 octobre 2022. La Société Wallonne des Eaux s'est vu remettre une récompense pour sa participation au concours du marché public le plus responsable ainsi que pour sa démarche d'achats publics responsables continue.

## SIGNATURE D'UNE CHARTE

- Charte pour les Achats publics responsables: en tant que pouvoir adjudicateur, adopter cette charte signifie que l'on s'engage dans une démarche d'amélioration continue en faveur des achats publics responsables et que l'on souhaite adopter un plan d'actions relatif aux achats publics responsables. Pour faciliter la rédaction de celui-ci, la Région met à votre disposition un canevas de plan accompagné d'un guide.
- Des ateliers d'aide à la rédaction du plan d'actions plan sont organisés.

## EDITION DE NEWSLETTERS

- Envoyée trois fois par an, cette newsletter contient différents types de contenus pour les marchés publics responsables: témoignages d'acheteurs, informations sur les nouveautés législatives, sur le développement de nouveaux outils, description de bonnes pratiques, agenda, etc.
- Vers le formulaire d'abonnement

## CRÉATION DE L'OBSERVATOIRE DE LA COMMANDE PUBLIQUE WALLONNE AU SEIN DU SPW EN 2019

L'Observatoire de la commande publique wallonne (OCPW) a pour mission d'améliorer la connaissance des marchés publics wallons et ainsi d'éclairer les politiques publiques afin répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la Wallonie:

- Accroître la connaissance de la commande publique wallonne à travers la production d'analyses statistiques relatives au recensement économique des marchés publics et l'élaboration d'analyses thématiques avec ses partenaires.
- Favoriser la transparence des marchés publics à travers ses publications, ses études et par l'organisation de séminaires thématiques.
- Optimiser la performance de la commande publique en aidant les adjudicateurs et les entreprises via une diffusion des constats, des bonnes pratiques

(guides, outils), des recommandations ainsi qu'une vision prospective des marchés publics.

- Assurer la concertation avec les parties prenantes notamment les entreprises et les acheteurs publics.

A signaler la parution de:

- Etude sur les clauses environnementales dans les marchés de travaux + synthèse (décembre 2020)
- Etude thématique: La procédure négociée sans publication préalable + synthèse (mai 2021)
- Etude thématique: l'achat public circulaire + synthèse (avril 2022)
- Etude thématique: les impacts du Covid-19 sur les marchés de travaux (juin 2022)

Dans le cadre du Plan de Relance de la Wallonie, le Gouvernement wallon a chargé l'Observatoire de la commande publique wallonne de réaliser un reporting des marchés publics attribués par les chefs de projets PRW dans le cadre de leurs projets.

L'objectif de ce reporting est de dégager une vision des marchés attribués dans le cadre du Plan de Relance de la Wallonie et d'établir la participation des entreprises wallonnes (PME/TPE) à ces derniers. Ces données permettront par la suite de développer les outils adéquats en vue de favoriser un meilleur accès de ces entreprises aux marchés publics.

Une adresse:  
[observatoire.commandepublique@spw.wallonie.be](mailto:observatoire.commandepublique@spw.wallonie.be)



## REPRÉSENTATION/ CONTRIBUTION NATIONALE/EUROPÉENNE/ INTERNATIONALE

- Participation à un groupe de travail fédéral au sein de la Commission interdépartementale du Développement durable
- Participation aux réunions de la Commission européenne sur « green public procurement ».

## ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE LA COMMANDE PUBLIQUE

Cette initiative prend appui sur les projets 302 et 303 du Plan de relance afin de déployer une approche globale et fédératrice autour de la commande publique en Wallonie :

- Le projet 302 approuvé le 15 juillet 2022 par le Gouvernement wallon consiste à améliorer l'accès des PME/TPE aux marchés publics en professionnalisant les acheteurs publics et en accompagnant les entreprises dans leur participation aux marchés publics. Lors de cette même séance, le Gouvernement a approuvé des canevas de cahiers spéciaux des charges pour les procédures en une seule phase en-dessous des seuils européens.
- Le projet 303 a quant à lui été approuvé le 1<sup>er</sup> juillet 2022 par le Gouvernement wallon. Il vise à renforcer la dynamique d'achats publics responsables en Wallonie.

Le 19 octobre 2022, une après-midi de réflexion sur la commande publique a été organisée par le Secrétariat Général. Des représentants des Directions générales du SPW et des Unités d'administration publique de type 1 et 2 étaient invités à entamer une réflexion sur les pratiques en matière d'achats publics responsables et sur le caractère stratégique de ces derniers.

Suite à ces échanges et aux demandes répétées des partenaires économiques, sociaux et environnementaux, le Secrétariat général a intégré l'ensemble des demandes et des projets existants dans une Stratégie wallonne de la commande publique responsable qui se veut plus englobante, plus fédératrice et plus ambitieuse.

Quatre objectifs stratégiques sont visés, à savoir :

1. Professionnaliser la commande publique tout en maîtrisant les risques juridiques et en optimisant les processus achats ;
2. Faciliter l'accès des PME/TPE aux marchés publics en les soutenant à chaque étape du processus achat et en diminuant les barrières à l'entrée et ce, dans une double perspective d'optimisation de la concurrence et de création de relations partenariales durables ;
3. Rendre les marchés publics plus durables en conciliant développement écologiquement soutenable, efficacité économique et équité sociale, sans fausser la concurrence ;
4. Renforcer la connaissance et la gouvernance en permettant aux décideurs d'avoir une vision de la commande publique et aux opérateurs de piloter leurs politiques d'achat.

La stratégie de la commande publique a été adoptée le 1 juin 2023.



# NOS PERFORMANCES



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| 346 membres du réseau Achats publics responsables | 20 UAP signataires de la charte Achats publics responsables | 28 demandes au helpdesk Achats publics responsables en 2022 | 5 newsletters parues pour le réseau Achats publics responsables en 2020-2021-2022 |
|---|---|---|---|

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Adoption et opérationnalisation d'une stratégie régionale de la commande publique visant à amplifier le recours aux clauses sociales, environnementales, éthiques, de genre dans les marchés publics régionaux et tenant compte de l'accès pour les PME/TPE aux marchés publics, sans fausser la concurrence

Développement et opérationnalisation au SPW d'un outil intégré de gestion des marchés publics (Oméga). Oméga permettra de dématérialiser l'ensemble du cycle de vie des marchés publics du SPW de leur lancement, à leur attribution, jusqu'à la fin de leur exécution. Cet outil vise à simplifier la vie des acheteurs tout en accroissant la transparence derrière leurs marchés (reporting plus complet). Oméga est actuellement en phase de test et utilisé par un groupe restreint d'agents du SPW Mobilité et Infrastructures. Son utilisation sera progressivement élargie à l'ensemble du SPW courant 2024

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS  | INDICATEURS   | CIBLES           | ECHEANCES     |
|--|---|------------------|---------------|
| Pour le SPW : mise en place d'un reporting sur l'insertion de clauses durables dans les marchés publics passés par le SPW (via Omega), et fixation d'un objectif   | Reporting sur l'intégration des clauses durables dans les marchés publics passés par le SPW (via Omega)                             | 1 reporting/an   | Décembre 2024 |
|  | Définition de l'objectif, et suivi mis en place   | Objectif défini  |               |
| Pour la Wallonie : développer des outils concrets pour insérer des clauses environnementales dans les marchés de travaux et auteurs de projets, en application du principe Do no significant harm, et en assurant le suivi dans le cadre du Plan de relance de la Wallonie | Nombre de clauses-types développées   | 12 clauses-types | Décembre 2024 |
|  | Nombre de demandes de soutien au helpdesk Achats publics responsables et au réseau des facilitateurs en construction durable        | 50 demandes/an   |               |
|  | Rapport annuel de mise en œuvre des clauses environnementales dans les marchés publics de travaux du Plan de relance de la Wallonie | 1 rapport/an     |               |



# Renforcer les capacités et engagements RSE de l'ensemble des acteurs wallons

## OBJET

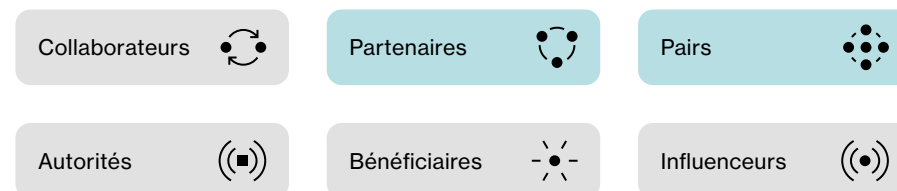
Il importe de promouvoir une approche transversale et intégrée des politiques publiques, englobant les aspects tant sociaux, qu'économiques et environnementaux et d'accélérer les transitions vers un développement durable en Wallonie. Cela se traduit notamment par l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi, et l'évaluation de la Stratégie wallonne de développement durable, et par un travail d'accompagnement, de sensibilisation et de formation auprès des nombreux acteurs, tant publics que privés, pour que ceux-ci puissent intégrer le développement durable dans leurs métiers et leur fonctionnement.



## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES





# MÉCANISMES DE GESTION



## A L'ATTENTION DE TOUT PUBLIC

La troisième stratégie wallonne de développement durable<sup>1</sup> (SWDD), intitulée « Ensemble vers les objectifs de développement durable », a été adoptée le 22 septembre 2022 par le Gouvernement wallon. L'ensemble du processus d'élaboration de cette stratégie a été coordonné par la Direction du développement durable. Il a inclus un dispositif participatif à travers la création fin 2021 du « Partenariat wallon pour le développement durable », un organe de dialogue multi-acteurs composé de 25 membres.

La stratégie wallonne de développement durable engage l'ensemble des Ministres du Gouvernement à accélérer la mise en œuvre du Programme mondial de développement durable à l'horizon 2030 et ses 17 Objectifs de développement durable en Wallonie.

Dans un souci de renforcer la cohérence des politiques pour un développement durable et de se fixer un cap à l'horizon 2030, la stratégie s'articule autour des stratégies et des plans existants en Wallonie qui contribuent à leur niveau aux Objectifs de développement durable et se fixe 89 objectifs chiffrés relatifs à ces Objectifs de développement durable, traduits à l'échelle régionale.

L'objectif étant également de mobiliser les acteurs wallons dans leur ensemble, son plan d'actions est mis en œuvre en collaboration avec le Partenariat wallon pour le développement durable, mobilisé en amont pour définir les actions prioritaires.

1 Voir la vidéo de lancement: [LANCEMENT TROISIEME STRATEGIE DEVELOPPEMENT DURABLE - YouTube](#)

La SWDD se structure en quatre chapitres, à savoir :

1. Une cartographie des principaux plans et stratégies wallons, montrant leur contribution aux Objectifs de développement durable
2. La liste des 89 objectifs chiffrés pour chaque ODD en Wallonie
3. Des indicateurs de suivi pour faire état des progrès de la Wallonie vers les 17 Objectifs de développement durable
4. Seize actions transversales

Les actions s'inscrivent dans un horizon à long terme, en vue de soutenir ou mettre en capacité les acteurs concernés à opérer des changements durables dans leurs pratiques. Il s'agit d'actions transversales visant à promouvoir et faciliter la mise en œuvre d'une **approche systémique** de développement durable dans les activités des différentes catégories d'acteurs visées.

Etant donné les **interactions entre les niveaux de pouvoir**, la 3<sup>e</sup> SWDD accorde une importance spécifique à la cohérence verticale de son intervention en matière de développement durable. Elle vise autant les échelons sous-régionaux, dont les leviers en matière de développement durable sont nombreux, que le rôle de la Wallonie dans la conception et la mise en œuvre de politiques à l'échelle suprarégionale.



Ces actions sont réparties en six catégories:

| CATÉGORIE                     | N°        | ACTION  |
|-------------------------------|-----------|---|
| <b>ANTICIPER</b>              | <b>1</b>  | Co-construire avec les acteurs wallons une vision de long terme (2050) de développement durable pour la Région  |
|                               | <b>2</b>  | Améliorer la résilience de la Wallonie face aux risques environnementaux  |
|                               | <b>3</b>  | Identifier et promouvoir les métiers de la transition ainsi que les métiers d'avenir  |
| <b>METTRE EN COHÉRENCE</b>    | <b>4</b>  | Cartographier les stratégies et plans wallons autour des ODD, les articuler et favoriser une approche intégrée de développement durable   |
|                               | <b>5</b>  | Promouvoir et faciliter l'intégration des ODD dans les contrats d'administration et de gestion au niveau régional et dans les programmes stratégiques transversaux locaux                               |
|                               | <b>6</b>  | Renforcer la cohérence des politiques wallonnes en matière de développement durable à travers des échanges avec les pouvoirs locaux, les entités fédérées, le niveau fédéral et le niveau supranational |
| <b>PARTICIPER</b>             | <b>7</b>  | Promouvoir des dispositifs de participation citoyenne   |
| <b>FORMER ET SENSIBILISER</b> | <b>8</b>  | Proposer des modules de formation à l'Agenda 2030 (Académie ODD) pour différents publics  |
|                               | <b>9</b>  | Former et sensibiliser les jeunes et les acteurs de la jeunesse et de l'éducation au développement durable et développer et valoriser les recherches sur la pédagogie pour un développement durable     |
|                               | <b>10</b> | Poursuivre le dispositif d'accompagnement "vers des organisations durables"   |
|                               | <b>11</b> | Alimenter un site web régional fédérateur structuré autour des ODD  |
| <b>FINANCER</b>               | <b>12</b> | Soutenir et visibiliser des initiatives régionales et locales qui contribuent aux ODD dans leur ensemble  |
|                               | <b>13</b> | Mettre en place des critères de développement durable dans les aides à l'investissement régionales  |
|                               | <b>14</b> | Mener une réflexion sur une analyse des budgets régionaux à l'aune des ODD  |
|                               | <b>15</b> | Renouveler l'émission d'obligations durables pour financer la dette publique et suivre les initiatives européennes en matière de finance durable  |
| <b>MESURER</b>                | <b>16</b> | Réaliser des bilans réguliers des progrès de la Wallonie vers les ODD (cibles et indicateurs) et participer au prochain examen national volontaire de la Belgique                                       |



## A L'ATTENTION DES ORGANISATIONS (MARCHANDES ET NON MARCHANDES)<sup>2</sup>

Les organisations publiques et privées ont un rôle significatif et déterminant à jouer dans la prise en compte du triple impératif – social, écologique et économique –. La crise du Covid-19 est d'ailleurs venue confirmer l'importance pour ces acteurs à faire preuve de résilience en questionnant leurs modèles d'activité.

En Wallonie, de nombreux organismes ont déjà franchi le pas en posant leur candidature lors des trois premières éditions de l'appel à organisations durables. Il s'agit d'organisations issues de secteurs variés et disposant d'un site d'activité en Wallonie :

---

Unités d'administration publique / organismes d'intérêt public

---

Pouvoirs locaux (provinces, communes, intercommunales et CPAS)

---

Organisations du secteur culturel, associatif et de la jeunesse

---

Entreprises

---

Dans le cadre de cet appel, les participants sont invités à établir une feuille de route.

Avec l'aide d'un coach, chaque organisation établit :

---

Un diagnostic de ses impacts sur chacun des 17 ODD

---

Une priorisation des enjeux les plus pertinents au regard de ses leviers d'action

---

Un plan d'actions à la hauteur de son ambition pour contribuer à l'Agenda mondial à l'horizon 2030

---

Les feuilles de route

---

Une fois les feuilles de route finalisées, elles sont rendues publiques et mises à disposition dans le but d'inspirer d'autres organisations à suivre la même voie et de capitaliser sur les bonnes pratiques.

La 3<sup>e</sup> SWDD soutient ce projet en 2023 et 2024.

## A L'ATTENTION DES ENTREPRISES

Les entreprises ont été identifiées comme étant des acteurs qui constituent un levier important dans l'atteinte des objectifs fixés par la Wallonie en matière de développement durable. On constate un intérêt croissant des entreprises et du secteur privé autour des ODD. Néanmoins, ces Objectifs sont formulés au niveau des Etats, et pour plusieurs d'entre eux sont largement formulés pour les pays en développement. Depuis l'adoption de la 3<sup>e</sup> stratégie wallonne de développement durable, et la traduction de ces Objectifs en objectifs chiffrés à l'échelle wallonne, il existe désormais une référence plus claire pour les acteurs wallons qui souhaitent contribuer aux ODD.

Il est néanmoins encore nécessaire de traduire ces objectifs à l'échelle des entreprises et de les décliner en actions concrètes pour faciliter le travail d'appropriation.

Partant de ce constat, la Direction du développement durable, en collaboration avec l'Union wallonne des entreprises, a entamé dès 2019 un travail de définition de mesures concrètes et applicables par les entreprises wallonnes et de création d'outils de sensibilisation.

<sup>2</sup> Appel à organisations durables | Le développement durable en Wallonie | Le développement durable en Wallonie



## UN SITE WEB DÉDIÉ

Le Service public de Wallonie et l'Union Wallonne des Entreprises collaborent de concert pour accélérer la transition de la Wallonie vers un développement plus durable au sein des entreprises à l'aide d'un site dédié: [Accueil – Les SDGs pour les entreprises wallonnes \(sdgs-entreprise.be\)](https://sdgs-entreprise.be).

Véritable portail pour inciter les entreprises à passer à l'action, ce site contient:

- Des **témoignages**<sup>3</sup> illustrant chacun des 17 Objectifs de développement durable. Quoi de mieux en effet que des entreprises qui parlent aux entreprises? Des entrepreneurs wallons ont choisi de témoigner et d'expliquer comment, chacun selon leur secteur et leurs spécificités, ils ont décidé de s'inscrire sur le chemin d'un développement durable. L'objectif est de s'inspirer sans modération!
- Chaque témoignage se réfère à un SDG spécifique et généralement, directement en lien avec le cœur de métier de l'entreprise.
- Un **catalogue d'actions**<sup>4</sup> s'adressant au plus grand nombre, conçu pour fournir des pistes de concrétisation du développement durable au sein de l'organisation. Pour le choix des pistes, soit on raisonne par objectif de développement durable, soit on raisonne par fonction au sein de l'entreprise (production, approvisionnement, ressources humaines, etc.).
- Des **actualités et agenda**<sup>5</sup> pour informer les entreprises wallonnes des initiatives de sensibilisation, formation.
- Des **outils** pour aller plus loin<sup>6</sup>.

3 [Témoignages – Les SDGs pour les entreprises wallonnes \(sdgs-entreprise.be\)](https://sdgs-entreprise.be)

4 [Méthodologie du catalogue d'actions – Les SDGs pour les entreprises wallonnes \(sdgs-entreprise.be\)](https://sdgs-entreprise.be)

5 [Prochains Événements – Les SDGs pour les entreprises wallonnes \(sdgs-entreprise.be\)](https://sdgs-entreprise.be)

6 [Aller plus loin – Les SDGs pour les entreprises wallonnes \(sdgs-entreprise.be\)](https://sdgs-entreprise.be)

## DES COLLOQUES DE SENSIBILISATION

Cette collaboration SPW-Union wallonne des entreprises s'est élargie à d'autres acteurs pour la mise sur pied de **deux colloques**:

- Le 18 novembre 2021 se tenait le premier Colloque « **Agir à mon échelle pour les SDGs** » co-organisé par 5 partenaires: l'Agence wallonne à l'exportation, les Chambres de commerce et d'industrie, l'Union wallonne des entreprises, l'ex-SOWALFIN et le Service public de Wallonie. Cet événement était l'occasion de découvrir comment s'inscrit la durabilité au sein d'entreprises inspirantes et inciter d'autres à poursuivre ou entamer leur engagement durable. Chaque intervenant a pu partager sa vision, ses obstacles, ses réussites et ses conseils au travers de 2 tables rondes, l'une axée entreprises et l'autre institutions de soutien.
- Suite au succès de la première édition, l'AWEX, les Chambres de commerce et d'industrie, l'UWE, l'ex-Sowalfin, The Shift et le Service public de Wallonie ont organisé à nouveau un colloque le 9 décembre 2022 « **Comment engager mon entreprise vers un monde plus durable?** » afin de rassembler à nouveau autour de questions de durabilité concernant les entreprises.

## UN OUTIL BUSINESS MODEL CANVAS DURABLE

Partant du constat que les outils traditionnels de Business Model Canvas (BMC) n'intègrent généralement pas de questionnements sur les impacts sociaux et environnementaux d'un projet, le Service public de Wallonie a décidé de développer un outil BMC durable<sup>7</sup> pour inciter les entrepreneurs wallons à intégrer une approche plus durable au cœur de leur stratégie d'entreprise. Cet outil intègre une nouvelle boussole: les 17 Objectifs de développement durable.

L'objectif? Aider les entrepreneurs à se poser les bonnes questions par rapport à leur projet entrepreneurial et ses impacts ainsi qu'à structurer leur démarche pour renforcer leur contribution aux 17 Objectifs précités. De la préservation de l'environnement, à la sobriété énergétique, en passant par la sauvegarde de la biodiversité, la santé des travailleurs et le respect des droits de l'Homme, cette boussole des ODD incite à réfléchir de manière transversale pour mieux positionner les projets d'entreprise au travers de chacune de ces composantes.

7 [Business Model Canvas Durable – Les SDGs pour les entreprises wallonnes \(sdgs-entreprise.be\)](https://sdgs-entreprise.be)



# A L'ATTENTION DES POUVOIRS LOCAUX

Beaucoup de décisions sont prises au niveau local : se déplacer, se nourrir, construire de nouveaux bâtiments, organiser la vie des habitants, éduquer les enfants, gérer les espaces verts, ... et si chacune d'entre elles visait à contribuer au mieux à ces 17 objectifs ?

Ceux-ci, couvrant tous les grands défis d'aujourd'hui, apportent en effet un support idéal aux pouvoirs locaux pour une approche décloisonnée, transversale et cohérente.

La Wallonie soutient les pouvoirs locaux en leur permettant de concrétiser l'atteinte des Objectifs de développement durable dans leurs domaines de compétence. Notamment lorsqu'il s'agit pour les communes d'élaborer leur plan stratégique transversal.

Voici un échantillon des actions du SPW en la matière, à l'attention spécifique des pouvoirs locaux :

- **Campagne de communication sur les ODD** (capsules vidéo, posters et documentation) à destination des pouvoirs locaux : toute une série de visuels prêts à l'emploi sont disponibles et peuvent être utilisés dans les signatures de mails, le courrier officiel, les newsletters, le bulletin d'information aux usagers ... afin de rendre visible l'implication du pouvoir local.
- **Outil ODD Pour une politique locale durable :**

« Vous préparez ou mettez en œuvre une politique locale et vous souhaitez l'évaluer selon des critères de durabilité ? L'éventail des 17 objectifs pour une politique locale durable s'adresse en particulier aux pouvoirs locaux qui souhaitent renforcer et rendre explicite leurs contributions à un développement durable ». Cet éventail peut donc servir à l'élaboration de politiques locales, en particulier

pour le Programme Stratégique Transversal (PST), sans complexifier le processus ».

- En collaboration avec l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, **mise en ligne d'indicateurs relatifs aux Objectifs de développement durable à l'échelle locale :**

« Vous retrouverez également sur le portail *Wals-tat* une fiche synthétique reprenant l'ensemble des indicateurs relatifs aux ODD disponibles pour votre entité. Celle-ci vous livre une série d'informations utiles pour vous aider à établir un diagnostic de votre entité par rapport aux 17 ODD ».

- En collaboration avec l'asbl Espace Environnement, mise à disposition d'une fiche action '**Intégrer les ODD dans les travaux de son EcoTeam**'.
- Par l'entremise de l'Espace-Environnement, **modules de sensibilisation ou modules d'approfondissement sur les ODD** : Ces formations, soutenues par la Wallonie et destinée aux agents et élus des pouvoirs publics locaux, sont axées sur la manière d'intégrer au mieux les Objectifs de développement durable au sein d'une structure locale. Sont abordés :
  - La réalisation d'une analyse des impacts des activités de la structure ;
  - L'identification des ODD prioritaires pour un plan d'actions ;
  - La conception ou l'évaluation d'un projet en utilisant la roue des ODD<sup>8</sup> ou sa version digitale<sup>9</sup>.
- Toujours dans le cadre de cette collaboration, des **rencontres de réseau** sont proposées deux fois par an.

8 Roue des ODD  
9 Radar des ODD + tableur pour établir le radar

- **Accompagnement des organisations durables** (cf. supra)<sup>10</sup> : en 2021, 16 pouvoirs locaux ont été accompagnés, en 2022, 19 et lors de la dernière édition, 10 pouvoirs locaux ont été retenus pour un coaching en vue d'établir leur feuille de route ODD. Dans ce cadre, 5 à 6 webinaires par an ont été proposés.
- **Participation au salon Municipalia en 2020**
- Tenue d'ateliers au SDG Forum en 2019, 2020 et 2021 sur le rôle des pouvoirs locaux dans la réalisation des ODD. Constatant la difficulté de mobiliser les pouvoirs locaux à Bruxelles, ces échanges de bonnes pratiques ont été proposés en ligne en 2020 sous la bannière d'une 'SDG Week', avec trois webinaires enregistrés.
- **Participation à une table-ronde au Palais Royal en 2022**, sur la déclinaison des ODD à l'échelle locale.

10 Pouvoirs locaux durables | Le développement durable en Wallonie | Le développement durable en Wallonie (avec des vidéos inspirantes)



# A L'ATTENTION DES UNITÉS D'ADMINISTRATION PUBLIQUE ET ORGANISMES D'INTÉRÊT PUBLIC

A l'automne 2019, une offre de services à l'attention spécifique des Unités d'administration publique a été présentée au Comité stratégique du SPW ainsi qu'au Collège des fonctionnaires généraux dirigeants (rassemblant le SPW et les Unités d'administration publique).

L'objectif est de permettre aux Unités d'administration publique et organismes d'intérêt public de :

- Situer leurs contributions à un développement durable
- Identifier les marges de progression
- Proposer des projets pour relever l'ambition sociétale. Ces projets peuvent concerner l'unité d'administration publique dans son ensemble (fonctionnement interne et missions externes) ou pour un projet spécifique.

L'offre a consisté en divers services :

1. Animation d'un réseau des Unités d'administration publique et Organismes d'intérêt public sur les Objectifs de développement durable. 6 rencontres ont été organisées depuis 2020
2. Mise à disposition d'outils
3. Formation via l'Ecole d'administration publique
4. Accompagnement

Voir l'accompagnement des organisations durables (ci-dessus).

Ce sont au total 13 organisations qui ont été retenues lors des 3 premiers appels à candidature. Les feuilles de route établies à l'issue de l'accompagnement sont consultables via cette page web : [UAP/OIP durables | Le](#)

développement durable en Wallonie | Le développement durable en Wallonie

Le réseau se réunit au rythme de deux rencontres par an et en mai 2022, c'est le Centre wallon de Recherches agronomiques qui a accueilli l'ensemble des participants dans ses locaux à Gembloux pour présenter sa feuille de route ODD. Un focus a été réalisé sur l'ODD 13 (lutte contre les changements climatiques) au travers d'une présentation du bilan carbone d'une organisation et sur l'ODD 7 (énergie propre et d'un coût abordable) en évoquant l'audit énergétique des bâtiments. En novembre 2022, c'est le Forem qui à son tour a présenté sa stratégie développement durable et sa politique mobilité dans les locaux dédiés aux métiers de l'environnement de Forem Formation à Mons. Différents outils et acteurs en faveur de la mobilité durable en Wallonie ont été présentés avant un partage d'expériences d'Unités d'Administration publique en matière de mobilité durable.

Le succès de ce réseau et de ces rencontres témoigne de l'intérêt et de l'importance de l'exemplarité des pouvoirs publics en matière de développement durable, tant dans les missions menées que dans le fonctionnement interne de chaque structure.

# A L'ATTENTION DES JEUNES

En 2020-2021, la Wallonie a lancé son premier appel à projets « Jeunes et ODD » visant à soutenir financièrement des projets qui contribuent aux 17 Objectifs de développement durable et qui sont portés par des jeunes dans des mouvements de jeunesse.

En 2022, la Wallonie a lancé la seconde édition de l'appel à projets « Jeunes et ODD » en vue de soutenir des projets contribuant à la mise en œuvre des 17 Objectifs de développement durable (ODD) qui sont portés par des jeunes (de 6 à 26 ans) actifs dans des mouvements de jeunesse ou des maisons de jeunes. Une subvention allant de 2500 à 5000 euros a été octroyée à 22 projets inscrits dans la durée (6 mois ou 1 an), intégrés dans le programme d'activités de l'organisation de manière structurante, réalisés en Wallonie.

Les activités de sensibilisation ponctuelles n'ont donc pas été retenues dans le cadre de cet appel.

Une vidéo de sensibilisation à l'attention du public jeunes a également été diffusée.

*« Depuis que nos sections ont été sensibilisées aux camps zéro déchet, elles souhaitent continuer la démarche pendant l'année. Elles ont d'abord souhaité demander à chaque parent de préparer un goûter zéro déchet pour la section. Malheureusement, certains n'ont pas la capacité de le faire (difficultés financières) et les goûters n'étaient pas très sains. Nous avons donc décidé en conseil d'unité de mettre en place un système de collations saines et locales achetées par l'unité pour distribuer aux animés pendant les sections. Les goûters sont achetés via les bénéfices de l'unité directement à des producteurs locaux. »*

UNITÉ SCOUTE 006VM WANZE

# NOS PERFORMANCES



| INDICATEURS  | 2020 | 2021   | 2022   |
|--|------|--|--|
| Nombre de partenaires impliqués dans l'élaboration et l'implémentation de la 3 <sup>e</sup> Stratégie wallonne de développement durable  |      |  | 25   |
| Accompagnement des organisations dans l'élaboration de leur feuille de route « Objectifs de développement durable »  | 28   | 36   | 32   |
| Participants au colloque SDGs entreprises coorganisé avec l'Union wallonne des entreprises, et la collaboration de l'Agence wallonne à l'exportation, les Chambres de commerce et d'industrie et l'ex-SOWALFIN |      | 120  | 151  |
| Participants à l'appel à projets Jeunes et ODD   |      | 7 unités de mouvements de jeunesse (1.763 membres) | 5 unités de mouvements de jeunesse et 17 maisons de jeunes (5.726 membres) |
| Nombre d'Unités d'administration publique (UAP) participant au réseau UAP & ODD  | 16   | 18   | 20   |

# NOS MARGES DE PROGRESSION



## NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :

Renforcement des formations au développement durable et aux Objectifs de développement durable pour l'ensemble des agents du SPW

Préparation des acteurs wallons aux exigences liées aux nouvelles directives européennes en lien avec le reporting extra financier, le principe du Do not significant Harm (DNSH)<sup>1</sup>, la Due diligence

1 Le principe du « Do not significant harm », prévoit de ne pas causer directement ou indirectement, et sur l'ensemble du cycle de vie, de préjudice important aux six objectifs environnementaux suivants :

- L'atténuation du changement climatique
- L'adaptation au changement climatique
- L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines
- L'économie circulaire
- La prévention et la réduction de la pollution
- La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes

Ce principe est prévu par le Règlement européen 2020/8521.



# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS  | CIBLES   | ECHEANCES    |
|---|--|----------|--------------|
| A l'échelle du SPW : former chaque Comité de direction élargi du SPW aux ODD  | Nombre de comité de direction élargi formé aux ODD | 6        | Fin 2024     |
| A l'échelle de la Wallonie : organiser annuellement un événement de sensibilisation/mise en capacité aux ODD pour les parties prenantes externes au SPW | Nombre d'évènements                                | 1 par an | Chaque année |
| A l'échelle de la Wallonie : poursuivre l'accompagnement des organisations publiques et privées pour amplifier leurs contributions aux ODD              | Nombre d'organisations accompagnées                | +50      | 2024         |





# Rendre compte des efforts de tous les acteurs wallons dans l'atteinte des ODD

## OBJET

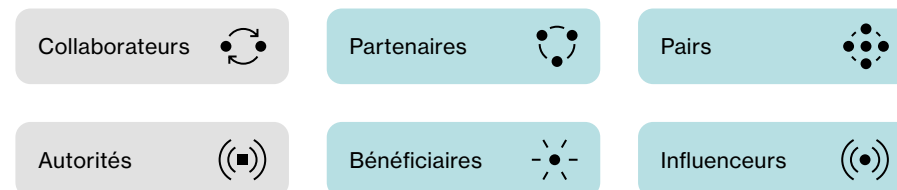
La Wallonie s'est engagée non seulement à atteindre les 17 Objectifs de développement durable mais également à suivre les avancées vers ces objectifs. Pour cela, il est essentiel de faire le bilan des progrès de la Région vis-à-vis de ces Objectifs de développement durable afin de dégager les principaux enjeux et défis dans sa transition vers un développement durable. L'administration régionale et singulièrement le Service public de Wallonie ont pris des initiatives afin de pouvoir dresser un tel bilan.



## NIVEAU D'IMPORTANCE



## PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



# MÉCANISMES DE GESTION

## DES OBJECTIFS CHIFFRÉS POUR CHAQUE OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DURABLE EN WALLONIE

Les 169 cibles relatives aux 17 Objectifs de développement durable, définies au niveau des Nations unies, concernent l'ensemble des Etats et ne sont donc pas spécifiques à un pays ou une région.

Un travail de « traduction » de ces cibles est donc nécessaire pour que les Etats et régions puissent se les approprier et les appliquer dans leur contexte spécifique. Pour que ces cibles soient concrètes et mesurables et engageant ainsi davantage les pouvoirs publics, il est recommandé qu'elles soient déclinées en objectifs chiffrés établis à un horizon temporel précis, en l'occurrence 2030.

De tels objectifs chiffrés manquaient à la Wallonie, notamment pour évaluer les progrès de la Région dans l'atteinte des Objectifs de développement durable au moyen des indicateurs de suivi établis depuis 2017.

Depuis l'adoption de la deuxième stratégie wallonne de développement durable, des recommandations ont été formulées en ce sens, tant au niveau national que régional. D'une part, le besoin de se définir des objectifs chiffrés faisait partie des recommandations issues du rapport de la Cour des Comptes faisant suite à l'examen de l'état de préparation de toutes les entités belges à la mise en œuvre, au suivi et au rapportage concernant les Objectifs de développement durable.

Des manquements relatifs à la deuxième stratégie wallonne de développement durable y étaient formulés, à savoir le manque de transposition des 17 Objectifs de développement durable dans le contexte wallon et le fait que des objectifs additionnels n'étaient pas définis pour les Objectifs de développement durable qui n'étaient peu ou pas suffisamment couverts par les politiques wallonnes existantes.

D'autre part, le Bilan wallon des progrès vers les Objectifs de développement durable, adopté le 12 mars 2020 par le Gouvernement wallon, contenait aussi une série de recommandations formulées par une dizaine d'experts académiques visant à améliorer la mise en œuvre et le suivi des Objectifs de développement durable en Wallonie. Le premier axe de ces recommandations visait à donner un cap plus clair à la Wallonie pour la mise en œuvre des ODD, à travers les deux actions suivantes :

- Inscrire les 17 Objectifs de développement durable dans une vision wallonne à laquelle raccrocher les indicateurs;
- Définir pour la Wallonie des objectifs chiffrés liés aux Objectifs de développement durable.

Les experts justifiaient ces propositions par le constat que les 17 Objectifs de développement durable et leurs cibles n'étaient, au moment de l'établissement du Bilan des progrès 2020, pas suffisamment traduits à l'échelle de la Wallonie et qu'il existait très peu d'objectifs chiffrés liés aux Objectifs de développement durable au niveau de la Région.

Pour répondre à cette préoccupation, la Direction du Développement durable du SPW, en collaboration avec l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique, a mandaté l'Institut de Conseil et d'Etudes en

Développement Durable pour mener une étude visant à proposer des objectifs chiffrés relatifs aux ODD, pour les cibles qui ressortent des compétences de la Wallonie et qui sont considérées comme prioritaires pour la Région. Le déroulement de cette étude, tout au long de l'année 2021, a été suivi de près par un comité d'accompagnement composé de représentants de l'ensemble des Ministres wallons, pour discuter et valider les différentes étapes du processus.

Elle a donné lieu à l'établissement de **89 objectifs chiffrés relatifs à 61 cibles considérées comme prioritaires pour la Wallonie**<sup>1</sup>.

Ces objectifs sont associés à des indicateurs afin de pouvoir suivre leur évolution dans le temps de manière régulière.

<sup>1</sup> Service public de Wallonie, IWEPS, 2022, [Des objectifs chiffrés pour chaque ODD en Wallonie](#), Namur



# SUIVI RÉGIONAL DE LA MISE EN ŒUVRE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La deuxième stratégie wallonne de développement durable prévoyait la rédaction en 2017, puis tous les 3 à 4 ans, d'un rapport sur la mise en œuvre des objectifs de Objectifs de développement durable.

Un **premier rapport de mise en œuvre des Objectifs de développement durable**<sup>2</sup> en Wallonie avait été adopté par le Gouvernement wallon le 20 avril 2017 et décrivait la situation de départ de la Wallonie sur le chemin à parcourir pour atteindre les Objectifs de développement durable, au moyen de 70 indicateurs de suivi. Il comprenait également un inventaire des politiques, plans et programmes contribuant aux Objectifs de développement durable et des exemples de bonnes pratiques issues des pouvoirs publics, des acteurs privés et de la société civile. Ce premier rapport a contribué à la préparation de l'examen national volontaire de la Belgique lors du Forum politique de Haut Niveau de juillet 2017, un exercice auquel chaque pays est invité à participer pour rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Programme 2030.

En mars 2020, un **deuxième Bilan des progrès de la Wallonie vers les 17 Objectifs de développement durable**<sup>3</sup> actualisé a été adopté par le Gouvernement wallon. Cette actualisation comportait une mise à jour des 70 indicateurs avec les dernières données disponibles, ainsi que l'ajout de 10 nouveaux indicateurs pertinents, soit un total de 80 indicateurs, répartis selon les Objectifs

2 Service public de Wallonie, 2017, *En route vers 2030: Rapport de mise en œuvre en Wallonie des Objectifs de développement durable*, Namur.

3 Service public de Wallonie, IWEPS, 2020, *Où en est la Wallonie par rapport aux Objectifs de développement durable, Bilan des progrès*, Namur

de développement durable. Une évaluation de ces indicateurs a été réalisée afin de déterminer si ces derniers évoluaient favorablement ou non vers les cibles relatives aux Objectifs de développement durable.

Ces travaux ont été réalisés conjointement par la Direction du développement durable du Secrétariat général du Service public de Wallonie et l'IWEPS, en collaboration avec d'autres services du SPW, en particulier le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement pour les indicateurs environnementaux.

Suite à la fixation d'objectifs chiffrés pour la Wallonie, la Direction du Développement durable et l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique ont présenté en 2022, pour les besoins de cette troisième SWDD, **une actualisation des indicateurs du Bilan des progrès de la Wallonie vers les ODD** publié en 2020, avec quelques adaptations<sup>4</sup>. Ce nouveau bilan des progrès est le fruit d'une intégration des travaux d'actualisation des indicateurs de suivi et des travaux autour des objectifs chiffrés. Au total, ce sont désormais 91 indicateurs qui permettent le suivi des progrès de la Wallonie dans la mise en œuvre des Objectifs de développement durable. 52 de ces 91 indicateurs sont rattachés à un objectif chiffré (valeur-cible) faisant partie des 89 objectifs chiffrés wallons.

36 % des indicateurs présentent une évolution favorable significative vers l'objectif chiffré ou l'Objectif de développement durable concerné et 18 % une évolution favorable modérée. Plus de la moitié des indicateurs de suivi vont donc dans la direction souhaitée.

A l'opposé, 14 % des indicateurs montrent une évolution défavorable modérée par rapport à l'objectif chiffré ou l'Objectif de développement durable concerné et 14 % une évolution défavorable significative, ce qui revient à un peu plus d'un quart des indicateurs au total.

4 Service public de Wallonie, IWEPS, 2022, *Etat des progrès de la Wallonie vers les ODD*, Namur

Une évolution n'est pas calculable, avec les données disponibles actuellement, pour 18 % des indicateurs.

Au niveau des Objectifs de développement durable, on constate des évolutions (globalement) positives pour les indicateurs relatifs aux Objectifs de développement durable 2, 3, 9, 14 et 16. Les indicateurs relatifs aux autres Objectifs de développement durable montrent des évolutions plus mitigées.

Un bilan plus exhaustif des progrès de la Wallonie vers les ODD, comprenant les analyses de tendance des indicateurs, est en préparation pour 2023.



# NOS PERFORMANCES AU NIVEAU RÉGIONAL



|  |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 89 objectifs chiffrés relatifs à 61 cibles considérées comme prioritaires pour la Wallonie | Actualisation en 2022 des indicateurs du Bilan des progrès de la Wallonie vers les Objectifs de développement durable | 91 indicateurs pour établir le Bilan des progrès de la Wallonie vers les Objectifs de développement durable | 36 % des indicateurs présentant une évolution favorable significative | 14 % des indicateurs présentant une évolution défavorable significative | 14 % des indicateurs montrant une évolution défavorable modérée | 18 % des indicateurs dont la tendance ne peut être calculée |
|--|---|---|---|---|---|---|

# NOS MARGES DE PROGRESSION



**NOS MARGES DE PROGRESSION SONT DE PLUSIEURS ORDRES :**

Augmentation des indicateurs présentant une évolution favorable significative ou modérée

# NOS OBJECTIFS



| OBJECTIFS   | INDICATEURS  | CIBLES | ECHEANCES |
|---|--|--------|-----------|
| Actualiser le Bilan des progrès de la Wallonie vers les Objectifs de développement durable                                    | Parution de la nouvelle édition OUI/NON  | Oui    | 2023      |
| Décliner les indicateurs wallons liés aux Objectifs de développement durable pour les entreprises et pour les pouvoirs locaux | Déclinaison des indicateurs wallons liés aux ODD<br>Pour les entreprises OUI/NON<br>Pour les pouvoirs locaux OUI/NON | Oui    | Fin 2024  |



## PARTIE IV

# Fiches récapitulatives des engagements du SPW

## Décider en temps d'incertitude et de crise

### AVANCÉES

- Etablissement rapide de diagnostics pour suivre la situation en continu
- Mise au point d'un dispositif de communication de crise
- Reportings réguliers sur la gestion de crise
- Disponibilité des agents envers les usagers
- Prise de conscience de la charge émotionnelle des crises sur les agents de 1<sup>re</sup> ligne et de leur besoin d'accompagnement

### CHIFFRES CLÉS

- 269.582 dossiers gérés concernant les 26 indemnités Covid aux indépendants et entreprises
- 151 agents déployés sur tout le territoire pour évaluer avec précision les dégâts liés aux inondations en s'appuyant sur une application mobile de collecte de données
- 426 visites de logements réalisées par les enquêteurs logement dans les communes sinistrées
- 211 fiches « urgences sociales » publiées sur le site portail lutte contre de la pauvreté
- 1 plate-forme Web dédiée à la crise ukrainienne

### MARGES DE PROGRESSION

- Développer une stratégie de gestion de crise applicable aux services de support, en collaboration avec le Centre régional de crise
- Développer une feuille de route comprenant les éléments fondamentaux permettant de faire face à toute crise aux répercussions soudaines et importantes sur le plan économique, en prêtant suffisamment attention à la coordination avec les autres pouvoirs publics.

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS                      | CIBLES | ÉCHEANCE |
|---|----------------------------------|--------|----------|
| Définir le rôle du Comité stratégique en situation de crise afin d'améliorer le fonctionnement, la coordination et la communication au sein du SPW et préciser son articulation avec les missions du Centre régional de crise (CRC-W) | Clarification apportée : OUI/NON | OUI    | 2024     |

## Assurer la continuité du service public

### AVANCÉES

- Mise en place depuis 2019 d'un dispositif de maîtrise interne des risques avec tenue de tableaux de bord par entité du SPW
- Reportings sur la continuité des services en phase aigüe de crise du Covid-19
- Identification des situations critiques en phase de post-crise du Covid-19

### CHIFFRES CLÉS

- Plus de 60 % des missions du SPW poursuivies normalement du 13/03 au 13/04/2020
- Plus de 85 % des missions du SPW poursuivies normalement du 01/07 au 31/08/2020

### MARGES DE PROGRESSION

- Prévoir des plans de sortie de crise pour que la reprise des missions momentanément suspendues et potentiellement impactées par des arriérés importants puisse se faire dans les meilleures conditions possibles

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS  | INDICATEURS                             | CIBLES | ÉCHEANCE |
|--|---|--------|----------|
| Établir un cadastre récurrent des ressources humaines (hard skills et soft skills) et matérielles mobilisables au sein du SPW en situation de crise                                  | Etablissement d'un cadastre:<br>OUI/NON | OUI    | 2024     |
| Concevoir des plans de continuité d'activité (PCA) afin de définir comment un service doit fonctionner en cas de crise et à quoi il convient de consacrer les ressources disponibles | Adoption de PCA:<br>OUI/NON             | OUI    | 2024     |

## ENGAGEMENT 1

## RENFORCER NOTRE RESILIENCE

## ENJEU 1.3

## Anticiper les risques, les prévenir et/ou s'y adapter

## AVANCÉES

- Réalisation de diagnostics couvrant l'ensemble des risques environnementaux réalisés en 2021
- Selon les agents et managers, les crises vécues depuis 2020 ont montré qu'une administration résiliente permet d'apporter une aide aux plus faibles.

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS  | 2020 | 2021 | 2022 |
|--|------|------|------|
| Nombre d'agents déjà formés à la gestion de crise    | 1    | 6    | 8    |
| Nombre de managers déjà formés à la gestion de crise |      | 4    | 12   |
| Nombre d'agents formés à la prospective              |      | 6    | 6    |

## MARGES DE PROGRESSION

- Créer un guichet unique/une plateforme centralisant toutes les études et données disponibles (mises à jour régulièrement, en open data) en matière de risques environnementaux, ainsi que les actions existantes en matière de gestion des risques, accessibles aux différents types d'acteurs (publics, privés, citoyens), et prévoir leur stockage et leur archivage
- Développer des scénarii prospectifs pour le futur de la Wallonie en considérant les risques du territoire wallon et en partant de la cartographie de vulnérabilité

## OBJECTIFS &amp; TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS                                       | CIBLES                 | ÉCHEANCE |
|---|---|------------------------|----------|
| Renforcer la culture du risque en formant le personnel à la gestion de crise    | → Nombre d'agents formés à la gestion de crise    | 100 agents/entité SPW  | 2024     |
|   | → Nombre de managers formés à la gestion de crise | 10 managers/entité SPW |          |
| Renforcer les compétences des agents du SPW en matière de veille prospective    | → Nombre d'agents formés à la prospective         | 7 agents/entité SPW    | 2024     |
| Recenser le nombre d'études à caractère prospectif menées à l'initiative du SPW | → Recensement : OUI/NON                           | OUI                    | 2024     |



## Rendre le service public plus accessible

## AVANCÉES

- Mobilisation de la première ligne (accueil physique ou téléphonique, information de base et orientation dans les Espaces Wallonie, permanences fiscalité, info-conseils Logement et guichets énergie) pour informer et accompagner les citoyens dans les différentes crises
- Collaboration avec le Réseau wallon de lutte contre la pauvreté à l'attention des publics vulnérables
- Remontée régulière des besoins des usagers via la 1<sup>re</sup> ligne et effort de qualification de leurs demandes
- Rationalisation du nombre de sites web : on est passé de 272 à 135 médias web. À ce jour, 58 % de l'objectif de rationalisation décidé par le Comité stratégique a été atteint, avec 159 médias web révisés, 87 supprimés et migration de sites vers des portails thématiques.

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS   |   | 2020      | 2021      | 2022      |
|---|---|-----------|-----------|-----------|
| Téléphone vert  | Nombre d'appels au Téléphone vert 1718 + 1719                   | 74.596    | 80.981    | 76.205    |
| Call center Finances                                  | Nombre d'appels appels traités au Call center SPW Finances      | 121.647   | 163.900   | 127.967   |
| Espaces Wallonie                                      | Nombre de contacts dans les Espaces Wallonie                    | 99.029    | 124.556   | 141.011   |
| Service aux usagers (SPW Mobilité et Infrastructures) | Nombre de demandes reçues                                       |           | 2.967     | 3.394     |
| Guichets Energie                                      | Nombre de citoyens fréquentant les Guichets Energie             | 33.011    | 26.456    | 51.203    |
| Info-Conseils Logement                                | Nombre de citoyens fréquentant les Info-Conseils logement       | 27.514    | 5.568     | 7.139     |
| Permanences fiscalité                                 | Nombre de permanences organisées dans les Permanences fiscalité | 1.913     | 2.281     | 2.178     |
| Portail Wallonie                                      | Nombre de visites sur le portail Wallonie.be                    | 6.051.533 | 8.671.339 | 7.629.761 |
| Sites web SPW   | Nombre de sites web SPW   | 138       | 134       | 135       |
| Réseaux sociaux SPW                                   | Nombre d'abonnés sur les réseaux sociaux SPW                    |           |           |           |
|   | → Facebook  | 17.089    | 24.132    | 27.817    |
|   | → Instagram   | 2.780     | 4.269     | 6.405     |
|   | → Twitter@walloniebe  | 4.020     | 4.647     | 4.900     |
|   | → YouTube /maWallonie   | 3.253     | 4.118     | 4.660     |
| Magazine Vivre la Wallonie                            | Nombre d'abonnés  | 101.513   | 100.053   | 98.972    |

### MARGES DE PROGRESSION

- Développer la proximité physique du SPW au niveau des zones rurales
- Développer la version de Wallonie.be en langue allemande
- Intégrer la langue des signes dans la relation du SPW avec l'utilisateur

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS  | INDICATEURS                          | CIBLES | ÉCHEANCE                       |
|--|--------------------------------------|--------|--------------------------------|
| Etudier la faisabilité de partenariats permettant de délivrer de l'information régionale actualisée via des guichets tiers (La Poste, communes, maisons de l'emploi) en zones non desservies par des Espaces Wallonie  | Etude faisabilité<br>OUI/NON         | OUI    | 2024                           |
| Augmenter, dans des communes où il n'y a pas d'Espace Wallonie, le nombre de points d'accès physique à l'information sur les compétences du SPW en permettant l'accès au portail Wallonie.be (notamment par la mise en place de bornes informatiques dans des guichets communaux)<br>Cela permettrait à l'attention d'un public d'utilisateurs ne disposant pas d'une connexion internet à domicile la consultation d'informations, l'envoi de questions par mail, la prise de rendez-vous en permanences, voire la tenue de rendez-vous en visio-conférence | Nombre de points de contact créés    | +3/AN  | Chaque année                   |
| Réduire le nombre de sites web au sein du SPW pour faciliter l'accès à l'information:  |                                      |        |                                |
| → Refonte du portail du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement afin de rationaliser les sites (~30) concernant l'activité du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement en un seul site  | Refonte des deux portails<br>OUI/NON | OUI    | 4 <sup>e</sup> trimestre 2024  |
| → Création d'un portail au SPW Economie rapatriant 5 sites existants (Economie, Compétitivité & Innovation, Département du développement économique, Aides d'état, Licences d'armes, Entreprises en Région wallonne)   |                                      |        | 1 <sup>er</sup> trimestre 2024 |

## Simplifier les processus

## AVANCÉES

- Poursuite de l'approche multi-canal
- Étude sur la modernisation du guichet Mon Espace, financée par la Commission européenne, réalisée en 2021 afin de définir une vision et une stratégie d'évolution du guichet à 5 ans
- Nombre de démarches disponibles au sein du guichet « Mon espace » en augmentation constante : ~25 nouvelles démarches dématérialisées en 2022 et intégrées à Mon Espace
- Formulaires ad hoc mis à disposition en période de crise (crise du Covid-19, inondations 2021)

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS   | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|------|------|------|
| Démarches disponibles sur le guichet Mon Espace                       | 111  | 151  | 176  |
| Formulaires ad hoc rendus disponibles durant la crise du Covid-19     | 6    | 18   | 2    |
| Formulaires ad hoc rendus disponibles durant la crise des inondations | 0    | 3    | 5    |

## MARGES DE PROGRESSION

- Permettre aux usagers du guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be) d'accéder directement aux services proposés par d'autres entités que le SPW, que ce soit à l'échelle wallonne (UAP, villes et communes, universités, etc.), fédérale (maSanté, myMinFin, etc.), ou européenne

## OBJECTIFS &amp; TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES       | ÉCHEANCE |
|---|---|--------------|----------|
| Accroître le nombre de démarches disponibles sur le guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be) | Nombre de démarches et services en ligne                  | 210          | Fin 2023 |
|   |   | 240          | Fin 2024 |
|   |   | 270          | Fin 2025 |
| Accroître l'utilisation du guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be)                          | Nombre de transactions annuelles gérées par la plateforme | 240.000      | 2024     |
|   | Nombre de comptes   | 500.000      |          |
|   | Nombre de connexions/an                                   | 2.000.000    |          |
| Assurer la disponibilité du guichet Mon Espace (future plateforme ma.wallonie.be)                         | Disponibilité de la plateforme                            | 7j/7, 24h/24 | 2025     |

## Satisfaire les publics-cibles

### AVANCÉES

- Après une phase pilote, un dispositif de gestion des plaintes a été mis en place en 2019 au sein du SPW. Un formulaire de réclamation est désormais mis en ligne sur le site portail wallonie.be.
- Collecte systématique des plaintes dès 2020
- Le formulaire de réclamation indique aussi la possibilité de faire appel au Médiateur en cas d'insatisfaction de l'utilisateur à l'issue du traitement de sa réclamation par cette première ligne. Depuis avril 2019, le SPW a également intégré dans ses courriers une mention en bas de page: « Pour toute réclamation quant au fonctionnement du SPW, le Médiateur est aussi à votre service [www.le-mediateur.be](http://www.le-mediateur.be) »
- Une nouvelle direction a également été créée en août 2022, dans le cadre de la restructuration du Secrétariat général et de la fin programmée d'e-WBS, pour optimiser les relations avec les usagers: la Direction de l'Optimisation et des Relations Usagers. Les missions de la direction vont progressivement se déployer au bénéfice des usagers externes comme internes
- En matière de gestion des plaintes, cette nouvelle direction a d'ores et déjà piloté une rencontre entre les différents référents en la matière au sein du SPW et le Médiateur de la Wallonie

### CHIFFRES CLÉS

- 2022: date de création de la Direction de l'Optimisation et des Relations Usagers au sein du Pôle stratégie du SPW Secrétariat général
- Avancées significatives dans l'application du principe de confiance dans 3 entités du SPW

### MARGES DE PROGRESSION

- Généraliser l'utilisation des retours usagers/mesure de la satisfaction dans la gouvernance des projets
- Etendre l'application du principe de confiance
- Améliorer le système de collecte des plaintes en leur attribuant un numéro d'identification unique pour éviter le risque de double comptage et en simplifiant le formulaire pour faciliter l'aiguillage de la plainte vers le bon service et accroître de la sorte la vitesse de réponse à l'utilisateur insatisfait
- Systématiser l'analyse des plaintes et leur caractérisation

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS                          | CIBLES | ÉCHEANCE |
|---|--------------------------------------|--------|----------|
| Tenir un tableau de bord visant à monitorer la satisfaction de l'utilisateur du SPW en général  | Edition annuelle du TDB<br>OUI/NON   | OUI    | 2024     |
| Consulter annuellement les organisations représentatives des usagers du SPW au sujet de la satisfaction des usagers (objectifs à atteindre et degré de réalisation) | Rencontre ad hoc annuelle<br>OUI/NON | OUI    | 2024     |

## ENGAGEMENT 3

## ATTIRER LES TALENTS ET VALORISER NOS AGENTS

## ENJEU 3.1

## Renforcer l'attractivité du SPW

## AVANCÉES

- Etude interne sur l'image de marque du SPW en 2021 avec 9 recommandations sur l'attractivité de l'organisation
- Campagne de recrutement pour des fonctions digitales en 2022: Job Day virtuel, 26.000 vues sur la page web dédiée, 78 rendez-vous avec des experts du digital, 25 postes pourvus

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS  | 2020         | 2021         | 2022  |
|--|--------------|--------------|-------|
| Nombre de salons d'emploi/foires sur lesquels le SPW est présent | 0<br>(covid) | 0<br>(covid) | 14    |
| Publication d'offres d'engagement par an                         | 417          | 675          | 1.045 |
| Nombre de candidatures spontanées                                | 4.668        | 5.267        | 4.287 |
| Nombre de demandes de stages non rémunérés                       | 541          | 564          | 545   |
| Gestion des dossiers de nouveaux agents SPW                      | 676          | 925          | 796   |

## MARGES DE PROGRESSION

- Réduire le délai moyen d'une procédure de recrutement
- Calculer le taux de rétention des agents
- Mettre en place des outils, des méthodes et un accompagnement en matière de transfert de connaissances quand un agent quitte le service afin de faciliter l'entrée en service de l'agent qui le remplacerait



## OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES  | ÉCHEANCE |
|---|---|---|----------|
| Mettre en place un tableau reprenant les métiers SPW en pénurie et profils pour lesquels il est compliqué d'engager/recruter, les facteurs qui rendent difficile le pourvoi de ces postes et établir un plan d'actions pour augmenter l'attractivité de ces métiers | Tableau mis en place et mis à jour régulièrement                            | Outil partagé avec les directions fonctionnelles et d'appui (DFA) et utilisé pour les campagnes de recrutement / engagement | 2024     |
| Valoriser les atouts du SPW en tant qu'employeur, notamment dans le cadre de l'organisation d'un Job Day annuel   | Nombre de visiteurs au Jobday<br>Indicateurs de satisfaction de l'évènement | Meilleurs résultats qu'en 2019  | 2024     |
| Favoriser la mobilité professionnelle par le recours aux stages d'accueil de professionnels au sein du SPW et le placement d'agents du SPW comme stagiaires auprès d'autres organisations (publiques ou privées)  | Organisation de stages IN<br>Organisation de stages OUT                     | Réalisation de plusieurs stages in et out SPW   | 2024     |



## Veiller au bien-être des agents

## AVANCÉES

- Adoption d'un plan global de prévention transversal
- Après le télétravail en période de crise du Covid-19, révision des règles en matière de télétravail structurel
- Attention particulière envers les personnes à risque lors du retour en présentiel
- Vague de statutarisation du personnel contractuel
- Effort d'accompagnement des bénéficiaires du trajet de réintégration
- Révision en cours de la politique de prévention et de gestion des assuétudes

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS  | 2020         | 2021         | 2022         |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Recours au télétravail                                 | 2.630 agents | 3.100 agents | 2.962 agents |
| Statutarisation via article 119 quater                 | 158 agents   | 196 agents   | 1.136 agents |
| Nombre d'agents accompagnés dans leur repositionnement | 51 agents    | 48 agents    | 68 agents    |

## MARGES DE PROGRESSION

- Accompagnement du repositionnement d'agents lors de trajet de réintégration
- Accompagnement des travailleurs à l'occasion des déménagements
- Accompagnement des agents souffrant d'assuétudes



**OBJECTIFS & TRAJECTOIRE**

| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES | ÉCHEANCE                  |
|---|---|--------|---------------------------|
| Evaluer la mise en œuvre de l'arrêté télétravail, sous l'angle notamment de ses impacts sur le bien-être des collaborateurs | Organisation de l'évaluation et rapport<br>OUI/NON                                | OUI    | 2024                      |
| Mettre en œuvre le droit à la déconnexion   | Proposition d'AGW ou circulaire au cabinet<br>OUI/NON                             | OUI    | 2024                      |
|   | Modification du Code de la Fonction publique<br>OUI/NON                           | OUI    | 2024                      |
|   | Règles fixées pour le SPW pour le droit à la déconnexion<br>OUI/NON               | OUI    | 2024                      |
| Mettre en œuvre la circulaire de prévention et de gestion des assuétudes, une fois révisée                                  | Plan de communication et mise en œuvre<br>OUI/NON                                 | OUI    | 2024                      |
|   | Mise en place de la cellule d'accompagnement<br>OUI/NON                           | OUI    | 2024                      |
|   | Suivi du nombre de contrats de confiance mis en œuvre<br>OUI/NON                  | OUI    | 2023 et ensuite permanent |
| Déployer le travail en bureau satellite (co-working) là où c'est envisageable   | Modalités définies pour le SPW sur base de la circulaire ministérielle<br>OUI/NON | OUI    | 2024                      |





## Encourager et accompagner un management soutenant et bienveillant

## AVANCÉES

- Réalisation d'une enquête sur les besoins du personnel d'encadrement
- Mise au point d'une offre intégrée de services à l'attention du personnel d'encadrement

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS   | 2021 | 2022 |
|---|------|------|
| Communautés de pratiques (Nombre)   |      | 4    |
| Groupes de codéveloppement avec des directeurs (Nombre)                       |      | 4    |
| Inscrits à la formation de base EAP pour managers du SPW (Nombre d'inscrits)  |      | 57   |
| Inscrits à la formation continue EAP pour managers du SPW (Nombre d'inscrits) |      | 134  |

## MARGES DE PROGRESSION

- Solutionner le problème persistant de sous-staffing du cadre organique du SPW
- Intégrer pleinement la reconnaissance des collaborateurs et des managers dans les pratiques de l'organisation
- Valoriser les temps d'écoute et d'échange entre un manager et son équipe et ses collaborateurs
- Intégrer et valoriser le volet « développement personnel » dans le processus d'évaluation des agents et managers

## OBJECTIFS &amp; TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS  | CIBLES | ÉCHEANCE |
|---|--|--------|----------|
| Accroître significativement le nombre de managers disposant d'un trajet de formation de base  | % de managers disposant de la certification de base  | 80 %   | 2025     |
| Déployer l'accompagnement d'équipe via le réseau de facilitateurs qui se met en place depuis le printemps 2023, constitués d'agents volontaires ayant le profil suivant :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>→ Intéressé par la dynamique de groupe et le développement des compétences</li> <li>→ Ayant des capacités d'écoute, d'empathie et d'éthique</li> <li>→ Prêt à s'investir dans une démarche formative</li> <li>→ Capable d'adopter la posture spécifique du facilitateur</li> <li>→ Capable de prendre la parole en public.</li> </ul> | Nombre de facilitateurs recrutés sur base volontaire et formés à l'accompagnement d'équipe | 10     | 2024     |

## ENGAGEMENT 4

## PRATIQUER LA SOBRIETE POUR UNE TRANSITION DURABLE

## ENJEU 4.1

## Rationaliser le parc immobilier du SPW et améliorer ses performances énergétiques

## AVANCÉES

- Adoption de la stratégie globale immobilière 2020-2024 dont un des axes majeurs est la réduction de la superficie totale
- Outil de gestion ImmoTEP permettant le cadastrage des bâtiments et la gestion prévisionnelle de leur maintenance

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS   |                | 2020   | 2021   | 2022  |
|---|----------------|--------|--------|-------|
| Réalisation du cadastre immobilier du SPW Support (Département de la gestion immobilière) | %              | 100    | 100    | 100   |
| Surfaces totales du parc administratif géré par le DGI inoccupées et non mises en vente   | M <sup>2</sup> | 20.000 | 14.000 | 3.370 |
| Réalisation du cadastre immobilier du SPW Mobilité et Infrastructures                     | %              | 0 %    | 30 %   | 60 %  |
| Réalisation du cadastre énergétique du SPW Mobilité et Infrastructures                    | %              | 0 %    | 10 %   | 15 %  |

## MARGES DE PROGRESSION

- Regroupement des services dans des bâtiments performants à proximité des transports publics et à faible consommation énergétique
- Poursuite de la réduction de la surface brute
- Professionnaliser davantage les correspondants immobiliers locaux

## OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS  | CIBLES | ÉCHEANCE |
|---|--|--------|----------|
| Actualiser et enrichir le cadastre bâtiments SPW du parc immobilier géré par le SPW   | % des bâtiments SPW cadastrés  | 100 %  | 2025     |
| Finaliser le cadastre énergétique des bâtiments du SPW Mobilité et Infrastructures  | % des bâtiments SPW cadastrés  | 100 %  | 2027     |
| Poursuivre l'équipement des bâtiments administratifs en compteurs intelligents gaz, mazout, électricité en lien avec la mise en place du système d'acquisition et de suivi des données  | % des bâtiments administratifs SPW équipés de compteurs intelligents                                       | 80 %   | 2030     |
| Contrôler en continu les consommations d'eau pour lutter contre les pertes et gaspillages et simplifier la gestion administrative des consommations d'eau via un service de relevé automatique easyconso de la Société wallonne des eaux (SWDE) | Réalisation d'une phase test regroupant un échantillon significatif de bâtiments de typologies différentes | Oui    | 2025     |

## ENGAGEMENT 4

## PRATIQUER LA SOBRIETE POUR UNE TRANSITION DURABLE

## ENJEU 4.2

## Promouvoir une mobilité raisonnée auprès des agents

## AVANCÉES

- Adoption du Plan de développement durable et de déplacement du SPW 2020-2024 (sur les 76 actions envisagées, 23 concernent la mobilité)
- Enquête mobilité au SPW en novembre-décembre 2022 afin de recenser les besoins des agents et de caractériser les comportements individuels
- Equipement progressif des salles en outils de visioconférence
- Utilisation de la plateforme de covoiturage Carpool + places de parking dédiées
- Circulaire verdissement de la flotte adoptée
- Optimisation de l'utilisation de la flotte de véhicules du SPW : réservation d'un véhicule de service et demande de badge de géolocalisation mis au point
- Matériel de visibilité offert aux membres du personnel du SPW se déplaçant à pied, à vélo, en trottinette ou avec un autre engin de micro-mobilité
- Promotion des cartes de bus disponibles pour les agents dans le cadre des déplacements de service
- Mise à disposition de vélos de service
- Installation de 27 bornes de recharge

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS   | 2020                | 2021      | 2022          |
|---|---------------------|-----------|---------------|
| Nombre d'agents SPW ayant un abonnement SNCB de service   | 1.307               | 1.338     | 1.627         |
| Nombre d'agents SPW ayant un abonnement TEC de service  | 727                 | 744       | 857           |
| Nombre d'agents SPW faisant le trajet domicile-bureau en voiture  | 2.854               | 2.509     | 2.626         |
| Nombre d'agents SPW faisant le trajet domicile-bureau à vélo  | 311                 | 277       | 414           |
| Nombre de tickets SNCB émis pour les déplacements mission   | 4.228               | 2.009     | 5.543         |
| Nombre de kms parcourus pour les déplacements mission en voiture  | 5.980.769           | 6.468.121 | 6.829.261     |
| Nombre de kms parcourus pour les déplacements mission à vélo  | 5.350               | 7.021     | 8.846         |
| Nombre de kms parcourus par les véhicules du SPW <sup>1</sup>   |                     |           | 24.117.007 km |
| Part de véhicules verts (CNG, électrique, hydrogène et véhicules « Plug-In-Hybrid » rechargeable essence) dans la flotte de véhicules du SPW <sup>2</sup> | 4,66 %              | 6,72 %    | 6,67 %        |
| Quantité d'énergie (litres de carburant, kWh, m <sup>3</sup> de CNG) consommée par les véhicules du SPW   | Essence (en litres) | 550.099   | 748.710       |
|   | Diesel (en litres)  | 1.640.558 | 570.983       |
|   | EV (en kWh)         | 792       | 291           |

1 Sur base d'une extrapolation réalisée sur base des relevés de géolocalisation pour 2.836 véhicules équipés d'un tel système (23 véhicules n'en disposent pas encore) réalisés depuis le 01/05/22.

2 133 véhicules verts, 23 véhicules PHEV. La flotte comprend : camions ; utilitaires légers ; voitures de service ; voitures de fonction.

### MARGES DE PROGRESSION

- Augmenter les espaces de travail dans des bâtiments administratifs du SPW situés à moins de 1 km d'un nœud ferroviaire
- Augmenter l'utilisation des modes de déplacement actifs et alternatifs pour les missions de service
- Augmenter l'utilisation des modes de déplacement actifs et alternatifs pour les trajets domicile-travail

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES                     | ÉCHEANCE |
|---|---|----------------------------|----------|
| Augmenter le nombre de places de parking pour les vélos, les covoitureurs, etc. dans chaque bâtiment administratif du SPW   | % de places de parking pour les vélos, les covoitureurs, etc. dans chaque bâtiment administratif du SPW | 5 %                        | 2030     |
| Accroître la part de véhicules verts dans la flotte SPW   | % de véhicules verts dans la flotte SPW   | +24 %                      | 2030     |
| Augmenter le nombre de bornes électriques dans les parkings SPW   | Nombre supplémentaire/an  | 15 % des places de parking | 2030     |
| Pour les missions à l'étranger, lister au fur et à mesure les villes pour lesquelles le train ou le covoiturage (selon les cas) seront les modes de déplacement imposés | Etablissement d'un listing établi au fur et à mesure des missions<br>OUI/NON                            | OUI                        | 2024     |
| Pour les missions à l'étranger, instaurer un mécanisme de compensation carbone quand le trajet se fait en avion   | Instauration du mécanisme<br>OUI/NON  | OUI                        | 2024     |

## ENGAGEMENT 4

## PRATIQUER LA SOBRIETE POUR UNE TRANSITION DURABLE

## ENJEU 4.1

## Intensifier l'approche d'économie circulaire dans la gestion interne du SPW

## AVANCÉES

- Adoption du Plan de développement durable et de déplacement 2020-2024 (sur les 76 actions envisagées, 21 concernent le volet fournitures)
- Adoption d'une comptabilité générale avec inventaire et valorisation des actifs immobilisés
- Suppression des emballages et des plastiques à usage unique dans les marchés d'approvisionnement : gobelets plastique supprimés
- Lancement d'une communauté Yammer « Le petit économat du réemploi » facilitant l'échange de matériel, de fournitures de bureau, de mobilier inutilisé
- Réalisation d'un projet pilote visant à étudier les possibilités de tri, réutilisation, relooking et remanufacture du mobilier usagé du SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement

## CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS  | 2020       | 2021       | 2022        |
|--|------------|------------|-------------|
| Nombre de références assorties du logo SPW durable dans le catalogue SILOG   |            |            | 337         |
| Quantité de papier consommé par an (pour l'ensemble du SPW)  | 176.018 KG | 149.503 KG | 140.004 KG  |
| Pourcentage de produits durables (sains, à faible impact environnemental et offrant un revenu décent aux producteurs) achetés par les agents dans les cafétarias SPW | 0,57 %     | 0,70 %     | 0,92 %      |
| Quantité de mobilier de bureau de réemploi remis en circulation au sein du SPW   | n.d.       | n.d.       | Environ 300 |

## MARGES DE PROGRESSION

- Implémentation des 21 actions prévues dans le Plan de développement durable et de déplacement 2020-2024 concernant le volet fournitures

## OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS  | INDICATEURS   | CIBLES | ÉCHEANCE     |
|--|---|--------|--------------|
| Faire le suivi annuel de la mise en œuvre des actions du Plan de développement durable et de déplacement (volet fournitures)   | Rapport annuel de suivi<br>OUI/NON                              | OUI    | Chaque année |
| Mettre en place un système de suivi de la consommation des principales fournitures au SPW et se fixer des objectifs pour accroître la part des fournitures durables (suite à la mise en place du système de suivi) | Système des suivi mis en place<br>OUI/NON                       | OUI    | 2024         |
|  | Objectifs définis en matière de fournitures durables<br>OUI/NON | OUI    | 2024         |

## Encourager la transversalité au sein de l'administration régionale

### AVANCÉES

- Adoption du 2<sup>e</sup> Contrat d'administration permettant de concrétiser une vision commune aux entités du SPW
- Méthodologie commune de gestion de projet et centralisation des données via un logiciel de gestion de projets P4
- Nombreux groupes de travail ad hoc inter-DG et nomination de référents/correspondants sur diverses thématiques
- Mise en place de communautés de pratique SPW-UAP (notamment pour les RH)
- Implémentation de la solution SPW365 dès l'automne 2019 avec de nombreux ateliers 365 organisés dans chaque entité SPW pour familiariser les agents à cette solution
- Offre de supports digitaux communs à l'ensemble du SPW (plateforme aides financières, plateforme sanctions, etc.)

### CHIFFRES CLÉS

#### OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS TRANSVERSAUX

- 5 objectifs stratégiques transversaux dans le Contrat d'administration 2020-2025
  - Sur les 199 projets/programmes contribuant aux 5 objectifs transversaux du SPW, 89 % sont en cours ou clôturés.
  - L'ensemble des entités du SPW contribuent aux objectifs transversaux. On observe toutefois que le Secrétariat général est le principal contributeur, en raison du caractère transversal de ses missions.
- 18 objectifs opérationnels transversaux dans le Contrat d'administration 2020-2025

#### GROUPES TRANSVERSAUX

- 64 GT (ou équivalent) transversaux à l'ensemble du SPW répertoriés en 2020 contre 37 en 2016
- 39 GT (ou équivalent) identifiés en 2020 comme regroupant au moins deux entités du SPW

#### OUTILS COLLABORATIFS

- Appels journaliers en Teams: en 2021, l'usage des outils collaboratifs s'est encore intensifié en 2021, avec une progression de 15 % des appels journaliers en Teams. En 2022, malgré la forte reprise des activités en présentiel en 2022, l'usage de Teams, pour les appels journaliers et les réunions virtuelles, s'est consolidé en restant à des volumes presque similaires à l'année 2021
- Espace de stockage SharePoint: en 2021, l'espace de stockage utilisé dans SharePoint a plus que doublé. L'usage de SharePoint s'est intensifié en 2022. Cette intensification se traduit par une progression de 75 % de l'usage de l'espace de stockage (5,64 Tb fin 2022)



### MARGES DE PROGRESSION

- Formation des animateurs de communautés de pratiques, de réseaux et de groupes de travail ad hoc aux principes et outils de l'intelligence collective, à la gestion de projets complexes, à géométrie variable et à la gestion de communautés de pratiques
- Mise à disposition des animateurs de communautés de pratiques, de réseaux et de GT ad hoc des outils techniques favorisant l'échange d'informations au sein de l'écosystème public wallon, avec formation à la gestion des accès

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS  | INDICATEURS   | CIBLES   | ÉCHEANCE      |
|--|---|--|---------------|
| Améliorer la transversalité entre les Directions générales en clarifiant les modalités de gouvernance de tout dispositif ou projet à caractère transversal | Lancement d'une étude sur le renforcement de la transversalité au sein du SPW<br>OUI/NON              | OUI  | 2023          |
| Poursuivre le développement de plateformes collaboratives digitales (SAMPO, SCARA, autres)   | Plateforme SAMPO (aides financières):<br>intégration d'autres dispositifs d'aide                      | +25 pour la plateforme SAMPO                       | Décembre 2024 |
|  | Plateforme SCARA (sanctions administratives):<br>intégration progressive de nouvelles fonctionnalités | Nouvelles fonctionnalités pour la plateforme SCARA | Décembre 2024 |

ENGAGEMENT 5

FAVORISER LA COLLABORATION

ENJEU 5.2

# Développer des partenariats inclusifs et engager le dialogue avec les citoyen.ne.s

### AVANCÉES

- Inventaire des exercices participatifs dans lesquels le SPW a été en tout ou en partie impliqué depuis 2001
- Partenariat d'un type nouveau avec l'implication du Réseau wallon de lutte contre la pauvreté, intervenant en cheville avec les équipes SPW de 1<sup>re</sup> ligne pour informer et orienter les publics vulnérables
- Variété des techniques d'intelligence collective pour soutenir les concertations et consultations diverses
- 123 Espaces publics numériques en Wallonie

### CHIFFRES CLÉS

#### GETUP WALLONIA!

- 8.807 participants actifs sur la plateforme web de consultation
- 6.110 propositions citoyennes traitées
- 3.Task forces
- 208 participants dans les Task forces
- 94 réunions des Task forces + 11 réunions transversales inter-Task force

### MARGES DE PROGRESSION

- Généraliser l'implication de parties prenantes dans la gouvernance d'un plan ou d'une stratégie au-delà de sa phase de co-construction, de façon à établir de véritables dynamiques partenariales dans la durée
- Assurer un devoir de suite en prévoyant une réunion annuelle de suivi entre les citoyens mobilisés lors d'exercices délibératifs et les représentants de l'administration et du politique pour dresser le bilan des propositions émises et de leurs impacts concrets sur la prise de décision.

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS  | CIBLES | ÉCHEANCE |
|---|--|--------|----------|
| Capitaliser sur les expériences de concertations, de dynamiques partenariales, consultations et délibérations avec les citoyens | Edition et diffusion d'un catalogue d'outils participatifs à la disposition des agents du SPW<br>OUI/NON | OUI    | 2024     |
| Renforcer au sein du SPW le savoir-faire en matière de participation  | Constitution d'une communauté d'experts au sein du SPW<br>OUI/NON  | OUI    | 2024     |
| Outils des agents du SPW impliqués dans des concertations et consultations  | Création d'une base de données avec consultants spécialisés dans les outils participatifs<br>OUI/NON     | OUI    | 2024     |

ENGAGEMENT 5

FAVORISER LA COLLABORATION

ENJEU 5.3

## Mieux représenter la Wallonie aux niveaux supra-régionaux

### AVANCÉES

→ Adoption de stratégies internationales à l'échelle de 2 entités du SPW

### CHIFFRES CLÉS

- Recrutement de personnel ad hoc au sein du SPW pour la préparation de la Présidence belge du Conseil de l'Union européenne du 1<sup>er</sup> semestre 2024 : + 14 gestionnaires en relations extérieures
- Formation des agents référents UE à la langue anglaise : une première série de 16 agents ont été formés

### MARGES DE PROGRESSION

→ Désignation d'un coordinateur par entité SPW en charge des relations avec les niveaux supra-régionaux

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS  | INDICATEURS                                    | CIBLES | ÉCHEANCE     |
|--|--|--------|--------------|
| Définir un trajet de formation ad hoc pour les gestionnaires en relations extérieures et les agents référents UE   | Conception d'un trajet de formation<br>OUI/NON | OUI    | 2024         |
| Organisation de séances d'information vers l'ensemble des agents sur le fonctionnement des institutions européennes dans le cadre de la Présidence belge de l'UE | Nombre de séances d'information organisées     | 6      | 2023 et 2024 |



## Utiliser le levier de la commande publique responsable

### AVANCÉES

- Animation dynamique de réseaux impliquant les pouvoirs adjudicataires régionaux en matière d'achats publics responsables: tenue du Rendez-vous annuel des acheteurs publics responsables en 2021 et 2022 et rencontre annuelle entre acheteurs et fournisseurs dans le cadre du Green deal achats circulaires
- Edition d'études réalisées par le nouvel Observatoire de la commande publique

### CHIFFRES CLÉS

- 346 membres du réseau Achats publics responsables
- 20 UAP signataires de la charte Achats publics responsables
- 28 demandes au helpdesk Achats publics responsables en 2022
- 5 newsletters parues pour le réseau Achats publics responsables en 2020-2021-2022

### MARGES DE PROGRESSION

- Adoption et opérationnalisation d'une stratégie régionale de la commande publique visant à amplifier le recours aux clauses sociales, environnementales, éthiques, de genre dans les marchés publics régionaux et tenant compte de l'accès pour les PME/TPE aux marchés publics, sans fausser la concurrence
- Développement et opérationnalisation au SPW d'un outil intégré de gestion des marchés publics (Oméga). Oméga permettra de dématérialiser l'ensemble du cycle de vie des marchés publics du SPW de leur lancement, à leur attribution, jusqu'à la fin de leur exécution. Cet outil vise à simplifier la vie des acheteurs tout en accroissant la transparence relative à leurs marchés (reporting plus complet). Oméga est actuellement en phase de test et utilisé par un groupe restreint d'agents du SPW Mobilité et Infrastructures. Son utilisation sera progressivement élargie à l'ensemble du SPW courant 2024

## OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS  | INDICATEURS   | CIBLES           | ÉCHEANCE      |
|--|---|------------------|---------------|
| Pour le SPW: mise en place d'un reporting sur l'insertion de clauses durables dans les marchés publics passés par le SPW (via Omega) et fixation d'un objectif   | Reporting sur l'intégration des clauses durables dans les marchés publics passés par le SPW (via Omega)                             | 1 reporting/an   | Décembre 2024 |
|  | Définition de l'objectif, et suivi mis en place   | Objectif défini  |               |
| Pour la Wallonie: développer des outils concrets pour insérer des clauses environnementales dans les marchés de travaux et auteurs de projets, en application du principe Do no significant harm <sup>1</sup> , et en assurer le suivi dans le cadre du Plan de relance de la Wallonie | Nombre de clauses-types développées   | 12 clauses-types | Décembre 2024 |
|  | Nombre de demandes de soutien au helpdesk Achats publics responsables et au réseau des facilitateurs en construction durable        | 50 demandes/an   |               |
|  | Rapport annuel de mise en œuvre des clauses environnementales dans les marchés publics de travaux du Plan de relance de la Wallonie | 1 rapport/an     |               |

1 Le principe du « Do not significant harm », prévoit de ne pas causer directement ou indirectement, et sur l'ensemble du cycle de vie, de préjudice important aux six objectifs environnementaux suivants:

- L'atténuation du changement climatique
- L'adaptation au changement climatique
- L'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines
- L'économie circulaire
- La prévention et la réduction de la pollution
- La protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes

Ce principe est prévu par le Règlement européen 2020/8521.

## Renforcer les capacités et engagements RSE de l'ensemble des acteurs wallons

### AVANCÉES

- Co-construction de la 3<sup>e</sup> Stratégie wallonne de développement durable avec le Partenariat pour un développement durable rassemblant 25 partenaires
- Implication de ces 25 partenaires dans la communication, l'implémentation, le suivi et l'évaluation de cette stratégie
- Structuration des échanges avec les principaux publics cibles : entreprises, Unités d'administration publique, pouvoirs locaux, jeunes, via mise en réseau, appels à projets, tenue de colloques et webinaires
- Recensement des formations au développement durable sur le site [www.developpementdurable.wallonie.be](http://www.developpementdurable.wallonie.be): la 3<sup>e</sup> Stratégie wallonne de développement durable prévoit de renforcer l'offre de formations à l'Agenda 2030 (Académie ODD), de même que sa visibilité (action 8). Dans cette optique est né ce répertoire de formations, alimenté par les membres du Partenariat wallon pour le développement durable. Il reprend des formations visant à transmettre des connaissances théoriques ou pratiques et/ou des outils relatifs au développement durable, dans sa dimension transversale et systémique.

### CHIFFRES CLÉS

| INDICATEURS  | 2020 | 2021   | 2022   |
|--|------|--|--|
| Nombre de partenaires impliqués dans l'élaboration et l'implémentation de la 3 <sup>e</sup> Stratégie wallonne de développement durable  |      |  | 25   |
| Accompagnement des organisations dans l'élaboration de leur feuille de route « Objectifs de développement durable »  | 28   | 36   | 32   |
| Participants au colloque SDGs entreprises coorganisé avec l'Union wallonne des entreprises, et la collaboration de l'Agence wallonne à l'exportation, les Chambres de commerce et d'industrie et l'ex-SOWALFIN |      | 120  | 151  |
| Participants à l'appel à projets Jeunes et ODD   |      | 7 unités de mouvements de jeunesse (1.763 membres) | 5 unités de mouvements de jeunesse et 17 maisons de jeunes (5.726 membres) |
| Nombre d'Unités d'administration publique (UAP) participant au réseau UAP & ODD  | 16   | 18   | 20   |

### MARGES DE PROGRESSION

- Renforcement des formations au développement durable et aux Objectifs de développement durable pour l'ensemble des agents du SPW
- Préparation des acteurs wallons aux exigences liées aux nouvelles directives européennes en lien avec le reporting extra financier, le principe du Do not significant Harm (DNSH), la Due diligence

### OBJECTIFS & TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS   | CIBLES   | ÉCHEANCE     |
|---|---|----------|--------------|
| A l'échelle du SPW : former chaque Comité de direction élargi du SPW aux ODD  | Nombre de comités de direction élargis formés aux ODD | 6        | Fin 2024     |
| A l'échelle de la Wallonie : organiser annuellement un évènement de sensibilisation/mise en capacité aux ODD pour les parties prenantes externes au SPW | Nombre d'évènements                                   | 1 par an | Chaque année |

## ENGAGEMENT 6

## PROMOUVOIR LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

## ENJEU 6.3

## Rendre compte des efforts de tous les acteurs wallons dans l'atteinte des ODD

## AVANCÉES

- Déclinaison régionale d'objectifs chiffrés relatifs à 61 cibles considérées comme prioritaires pour la Wallonie
- Implication prévue des 25 membres du Partenariat pour un développement durable dans le suivi et l'évaluation de la 3<sup>e</sup> Stratégie wallonne de développement durable, en ce compris la réalisation de bilans réguliers des progrès de la Wallonie vers les Objectifs de développement durable

## CHIFFRES CLÉS

- 89 objectifs chiffrés relatifs à 61 cibles considérées comme prioritaires pour la Wallonie
- Actualisation en 2022 des indicateurs du Bilan des progrès de la Wallonie vers les Objectifs de développement durable
- 91 indicateurs pour établir le Bilan des progrès de la Wallonie vers les Objectifs de développement durable
- 36 % des indicateurs présentant une évolution favorable significative
- 14 % des indicateurs présentant une évolution défavorable significative
- 14 % des indicateurs montrant une évolution défavorable modérée

## MARGES DE PROGRESSION

- Augmentation des indicateurs présentant une évolution favorable significative ou modérée

## OBJECTIFS &amp; TRAJECTOIRE

| OBJECTIFS   | INDICATEURS                                      | CIBLES | ÉCHEANCE |
|---|--|--------|----------|
| Actualiser le Bilan des progrès de la Wallonie vers les Objectifs de développement durable                                    | Parution de la nouvelle édition OUI/NON          | OUI    | 2023     |
| Décliner les indicateurs wallons liés aux Objectifs de développement durable pour les entreprises et pour les pouvoirs locaux | Déclinaison des indicateurs wallons liés aux ODD |        |          |
|   | Pour les entreprises OUI/NON                     | OUI    | Fin 2024 |
|   | Pour les pouvoirs locaux OUI/NON                 | OUI    | Fin 2024 |



PARTIE V

# Note méthodologique & index GRI

Lors de la préparation du second rapport de développement durable, le SPW s'est concentré sur les enjeux à impact significatif sur l'économie, l'environnement et la société en général, ainsi que sur l'importance des enjeux au regard des intérêts et préoccupations des parties prenantes internes et externes, conformément aux principes de contenu des normes GRI 2021 et AA1000 2018.

Le processus d'analyse de pertinence comprend les phases suivantes:

1

## IDENTIFICATION DES THÉMATIQUES

Afin de rendre compte des progrès réalisés sur les enjeux pertinents publiés dans le rapport RSO 2019-2021, ces enjeux ont constitué la liste initiale de thématiques à prendre en compte lors de la consultation des parties prenantes.

Cet inventaire a été alimenté sur base d'une analyse de documents stratégiques et planologiques propres au SPW:

Le contrat d'administration 2020-2025

3<sup>e</sup> stratégie wallonne pour un développement durable (SWDD)

Rapport du Comité Stratégique – Bilan de la gestion de crise Covid-19 et rapport d'activités

Présentation de l'organigramme de gouvernance

Rapport de gestion des plaintes 2020, 2021 et 2022

Rapport de la Cour des comptes transmis au Parlement wallon sur les mesures de soutien aux entreprises et aux particuliers dans le cadre de la crise de la Covid-19

Bilan du Commissariat Spécial à la Reconstruction après les inondations

L'édition 2021 du Digital Dashboard en bref

Protocole de collaboration entre le Gouvernement wallon et le SPW

Les résultats de l'enquête 2021 sur les besoins du personnel d'encadrement du SPW

Les résultats des interviews des directeurs généraux sur les lignes de forces du rapport 2022

Rapports annuels d'activités 2019, 2020, 2021 du SPW

Stratégie globale immobilière 2020-2024

Plan du développement durable et de déplacements 2020-2024

Livret des missions du SPW

Rapport du 1<sup>er</sup> rapport de responsabilité sociétale du SPW

La recherche documentaire s'est également portée sur les standards du Global Reporting Initiative, Integrated Reporting, ISO/TC 268 Sustainable cities and communities, SASB, ESRS de l'EFRAG, ainsi que des rapports d'autres organismes publics en Belgique et internationaux.

2

## ANALYSE DE LA PERTINENCE ACTUELLE DES IMPACTS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DES ACTIVITÉS

Le niveau d'importance des impacts économiques, sociaux et environnementaux de la gestion et des activités du SPW a été évalué en 2019 par plus de 908 parties prenantes sur base des niveaux d'impact et de maîtrise. Le niveau de pertinence actuelle de ces enjeux RSO au regard des crises et évolutions entre 2019 et 2022 a été évalué par plus de 726 parties prenantes lors d'une consultation des parties prenantes internes et externes entre septembre et décembre 2022.

De manière qualitative, treize entretiens bilatéraux semi-directifs ont été réalisés, quatre ateliers ont été menés et un sondage papier a été distribué. Le guide d'entretien a pour objectif d'identifier les thématiques RSO prioritaires pour les parties prenantes et d'apprécier les principaux progrès et reculs sur les six engagements pris en 2019 par le SPW. La recherche qualitative est ensuite analysée sur base de codes sur chacune des thématiques citées, et évalué selon le nombre d'occurrence sur le nombre total de participants. Un poids de 1 à 4 a été donné à chaque thématique en vue de prioriser les attentes:

---

0-25 % d'occurrence de l'enjeu : 1/4

---

25 %-50% d'occurrence de l'enjeu : 2/4

---

50-75 % d'occurrence de l'enjeu : 3/4

---

75 %-100% d'occurrence de l'enjeu : 4/4

---

La codification est « un processus qui permet de séparer, regrouper et relier des données afin d'en consolider le sens et l'explication » ainsi que de classer des idées et les placer ensuite dans un système.

De manière quantitative, à travers un sondage en ligne, les mêmes thématiques ont été évaluées sur une échelle de notation de 1 à 4 afin de refléter le poids accordé aux différentes thématiques par les parties prenantes. Les critères ont été pondérés à l'identique pour l'ensemble des catégories de parties prenantes (sans coefficient multiplicateur), afin de donner un poids identique à chaque participant.

3

## ÉVALUATION DES IMPACTS ET CONTRIBUTIONS DE DURABILITÉ AU REGARD DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Afin d'affiner l'analyse d'impacts menée dans le cadre de l'analyse de matérialité, une analyse de risques et d'opportunités liée à la chaîne d'approvisionnement a été élaborée selon les recommandations du UNGC et de GRI (*Integrating the SDGs into corporate reporting: a practical guide*, 2018) afin de cerner les contributions aux Objectifs de Développement durable. Il a été demandé aux parties prenantes de sélectionner les cinq objectifs de développement durable sur lesquels le SPW devrait renforcer ses efforts dans ses missions ou son fonctionnement interne.

4

## IDENTIFICATION ET SÉLECTION DES PARTIES PRENANTES

Les groupes de parties prenantes internes et externes ont été identifiés et cartographiés par la Direction du Développement durable du SPW et soumis à validation à tous les groupes de parties prenantes consultées. Les parties prenantes ont été positionnées en fonction de l'objet des principales interactions internes ou externes, du niveau d'influence, de la vulnérabilité et de la capacité à dialoguer. Les parties prenantes prioritaires ont été consultées pour l'élaboration du présent rapport.

5

## CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

Le programme de consultation 2022 des parties prenantes internes et externes a débuté le 28 septembre 2022 et s'est déroulé jusqu'au 15 décembre 2022. Il a eu pour objectifs de récolter les principaux progrès et reculs face aux engagements pris par le SPW dans sa stratégie RSO 2019, d'évaluer la pertinence des engagements au regard des crises (sanitaire, guerre, inondations...), et de soulever les nouvelles thématiques à prendre en compte dans son deuxième rapport de responsabilité sociétale.

Plus de 726 parties prenantes internes et externes ont été consultées dans l'exercice de la mise à jour de la matérialité 2022.

Ce programme a intégré les parties prenantes externes du SPW intégrant les composantes de l'écosystème wallon, à savoir les principaux fournisseurs, les pouvoirs locaux et UAP, les acteurs associatifs et les opérateurs

économiques. Ceux-ci ont donné leurs opinions sur les progrès et reculs du SPW vis-à-vis des six engagements RSO pris par le SPW en 2019, et soulevés des thématiques pertinentes au regard des crises.

Le programme de consultation 2022 a été élargi par rapport à celui de 2019 pour y intégrer la voix des citoyens via un sondage papier simplifié distribué par les biais de 10 Espaces Wallonie et 2 directions extérieures SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement. Les acteurs clés du fonctionnement du SPW ont également été invités à se prononcer au travers d'entretiens bilatéraux avec Forethix, cabinet indépendant expert en responsabilité sociétale et investissements responsables, notamment les syndicats, les cabinets ministériels wallons, la médiation et délégation wallonne, les partenaires financiers et d'assurance, le monde académique et de la recherche et le monde de la santé.

Ce programme a compris les parties prenantes internes du SPW, à savoir les agents à travers un sondage en ligne ouvert du 28 octobre 2022 au 15 décembre 2022 et le management qui a eu l'opportunité de se prononcer sur les enjeux du SPW, les freins et les solutions d'amélioration sur les thèmes de la résilience, la sobriété et la place de l'utilisateur, lors d'un événement d'envergure à Wavre le 25 novembre 2022.

6

## SÉLECTION DES THÉMATIQUES

Grâce à l'analyse de la pertinence des impacts économiques, sociaux et environnementaux des activités à travers la consultation de parties prenantes internes et externes, la liste des enjeux pertinents a été bâtie.

Des thématiques prioritaires et secondaires ont été établies grâce à un seuil de matérialité déterminé par les experts internes et validé par le Comité Stratégique :

1

## MATÉRIALITÉ D'IMPACT 2019

Importance des impacts environnementaux, sociaux et économiques

|   |
|---|
| Efficacité des services                   |
| Simplification et orientation usagers     |
| Continuité du service                     |
| Accessibilité                             |
| Prospective et innovation                 |
| Dialogue et consultation                  |
| Partenariat inclusif                      |
| Pratiques d'achats responsables           |
| Efficience énergétique                    |
| Optimisation et valorisation des matières |
| Qualité des emplois                       |
| Développement professionnel               |
| Santé, sécurité et bien-être              |
| Transparence                              |
| Ethique et conformité                     |
| Dépenses publiques                        |
| Gouvernance agile                         |
| Création de valeur partagée               |
| Renforcement des capacités RSE            |
| Engagement RSE                            |

2

## ATTENTES DES PARTIES PRENANTES INTERNES 2022

Pertinence des enjeux environnementaux, sociaux et économiques

| SEUIL DE MATÉRIALITÉ | ATTENTES DES PARTIES PRENANTES INTERNES 2022  |  |      |
|----------------------|---|--|------|
|                      | ↗   | Efficience énergétique                         | 3,73 |
|                      | ↗   | Veille et innovation, anticipation des risques | 3,59 |
|                      | ↗   | Bien-être des agents                           | 3,55 |
|                      | ↗   | Fiabilité du service                           | 3,55 |
|                      | ↗   | Transversalité des services                    | 3,52 |
|                      | ↗   | Accessibilité du service                       | 3,52 |
|                      | ↗   | Commande publique durable                      | 3,50 |
|                      |   | Impact durable des missions                    | 3,49 |
|                      |   | Pérennité économique & continuité des services | 3,49 |
|                      | Finances durables                             | 3,49   |      |
|                      | Développement professionnel des agents        | 3,49   |      |
|                      | Optimisation des matières                     | 3,46   |      |
|                      | Renforcement des capacités et engagements RSE | 3,41   |      |
|                      | Qualité de l'emploi                           | 3,40   |      |
|                      | Ethique et conformité                         | 3,38   |      |
|                      | Gouvernance agile                             | 3,37   |      |
|                      | Simplification du service                     | 3,35   |      |
|                      | Numérisation du service                       | 3,35   |      |
|                      | Dialogue avec les parties prenantes           | 3,32   |      |
|                      | Partenariat inclusif                          | 3,07   |      |
|                      | Représentation internationale                 | 2,91   |      |

3

## ATTENTES DE PARTIES PRENANTES EXTERNES 2022

Pertinence des enjeux environnementaux, sociaux et économiques

| ATTENTES DE PARTIES PRENANTES EXTERNES 2022 |  |      |
|---|--|------|
| ↗   | Veille et innovation, anticipation des risques | 3,38 |
| ↗   | Efficience énergétique                         | 2,73 |
| ↗   | Accessibilité du service                       | 2,34 |
| ↘   | Gouvernance agile                              | 2,26 |
| ↘   | Dialogue avec les parties prenantes            | 2,22 |
| ↗   | Renforcement des capacités et engagements RSE  | 2,21 |
|   | Partenariat inclusif                           | 2,16 |
|   | Qualité de l'emploi                            | 2,05 |
|   | Fiabilité du service                           | 1,96 |
|   | Développement professionnel des agents         | 1,95 |
|   | Ethique et conformité                          | 1,85 |
|   | Commande publique durable                      | 1,83 |
|   | Transversalité des services                    | 1,75 |
|   | Simplification du service                      | 1,75 |
|   | Numérisation du service                        | 1,75 |
|   | Optimisation des matières                      | 1,73 |
|   | Bien-être des agents                           | 1,72 |
|   | Pérennité économique & continuité des services | 1,60 |
|   | Impact durable des missions                    | 1,57 |
|   | Représentation internationale                  | 1,44 |
|   | Finances durables                              | 1,00 |

GRI 3-2

Les flèches vers le haut reflètent une remontée dans les attentes des parties prenantes vis-à-vis de la thématique par rapport à 2019, tandis que les flèches vers le bas reflètent des attentes moindres.

Le seuil de matérialité des thématiques prioritaires a été fixé à 3,50 pour les parties prenantes internes et 2,22 pour les parties prenantes externes, validé par la Direction du développement durable.

## PROCHAINES ÉTAPES

Ancrée dans une démarche volontaire d'amélioration continue, le SPW va définir sa méthodologie de matérialité pour le prochain exercice en y intégrant l'aspect de matérialité financière, autrement dit « outside-in » pour rendre compte également des principaux risques économiques, environnementaux et sociaux sur sa stabilité financière à long terme. Par ailleurs, le programme d'engagement des parties prenantes sera approfondi et amélioré sur base des expériences, et reconduit périodiquement en impliquant les parties prenantes dans le cadre de futurs exercices de reporting.

# L'INCLUSION DES PARTIES PRENANTES

## OBECTIFS

L'objectif de ce document est de présenter la méthodologie usitée par le SPW pour l'inclusion de ses parties prenantes, sur base des normes internationales d'engagement des parties prenantes AA1000 SES et les standards GRI 2021, ainsi que les meilleures pratiques du secteur.

## PROGRAMME DE CONSULTATION

Suite au premier programme de consultation des parties prenantes 2019, le SPW a renforcé l'inclusion de ses parties prenantes internes et externes par une deuxième consultation en 2022. Alors que le SPW engage régulièrement avec divers types de parties prenantes au cours de ses activités quotidiennes pendant l'année, ce programme de consultation prend part dans le cadre de l'élaboration du présent rapport.


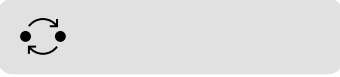

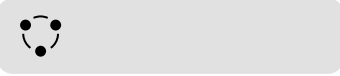
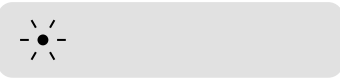
Les parties prenantes ont eu l'opportunité de se prononcer sur les principaux progrès et reculs décelés sur les six engagements RSO pris par le SPW en 2019 ainsi que proposer des pistes d'améliorations et recommandations. Elles ont également considéré la pertinence actuelle des engagements pris en 2019 et les nouvelles thématiques émergentes qui leur semblaient importante à prendre en compte par le SPW dans sa stratégie RSO, en conformité avec l'exercice de matérialité des standards GRI 2021. Les consultations n'ont pas porté sur la politique

wallonne, choix résultant des orientations politiques du gouvernement. Elles ont porté sur la mise en œuvre de ces politiques par le SPW.

Le programme de consultation 2022 s'est déroulé entre septembre et décembre 2022 pour y inclure les parties prenantes prioritaires de l'écosystème du SPW, identifiées et validées en interne selon les critères de dépendance, d'influence, de vulnérabilité et de capacité à dialoguer, en conformité avec les standards AA1000SES.

Le programme 2022 de consultation des parties prenantes du SPW a été bâti sur la contribution, l'engagement et la consultation de plus de 726 parties prenantes internes et externes.

Le programme de consultation des parties prenantes a été construit sur base de l'expérience acquise lors du premier exercice en 2019 ainsi que sur les objectifs fixés en 2019 pour le programme de consultation. Les méthodes choisies pour engager avec les parties prenantes se veulent au plus près des besoins et particularités de chaque groupe. Il s'est composé comme suit:

| OBJECTIFS   | CIBLE  | METHODE DE CONSULTATION  | PERIODE  | NOMBRE DE PARTICIPANTS   |
|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>APPRECIER</b> les progrès et reculs concernant les thèmes de la résilience, de la sobriété et de la place de l'utilisateur</li> <li>● <b>SENSIBILISER, ENGAGER ET FEDERER</b> autour de la démarche de responsabilité sociétale de l'organisation (RSO)</li> </ul>                                | → Middle management<br>  | Rencontre:<br>4h (tables rondes et conférence)<br>Questionnaire en ligne   | Rencontre:<br>25/11/22<br>Questionnaire:<br>25/11/2022<br>→ 15/12/2022 | Rencontre:<br><b>213</b><br>participants                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>CONSULTER</b> les parties prenantes internes</li> <li>● <b>APPRECIER</b> les progrès et reculs vis-à-vis des 6 engagements pris en 2019 par le SPW</li> <li>● <b>ÉVALUER</b> les enjeux RSO prioritaires</li> </ul>   | → Agents<br>   | Questionnaire en ligne   | Ouvert:<br>28/10/2022<br>→ 15/12/2022                                  | <b>390</b><br>participants<br>(agent et middle management confondus)         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ENGAGER</b> les parties prenantes externes à la démarche RSO du SPW</li> <li>● <b>APPRECIER</b> les perceptions de progrès et reculs vis-à-vis des 6 engagements pris en 2019 par le SPW</li> <li>● <b>IDENTIFIER</b> les enjeux prioritaires par groupe de parties prenantes externes</li> </ul> | → Fournisseurs<br>→ UAP & Pouvoirs locaux<br>→ Acteurs associatifs<br>→ Opérateurs économiques<br>   | Atelier par groupe de parties prenantes  | 05/10/2022<br>19/10/2022   | <b>38</b><br>participants,<br>représentant les organismes détaillés ci-après |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ENGAGER</b> les parties prenantes externes à la démarche RSO du SPW</li> <li>● <b>IDENTIFIER</b> les enjeux prioritaires par groupe de parties prenantes externes</li> </ul>  | → Partenaires financiers<br>→ Acteurs académiques<br>→ Acteurs de la recherche<br>→ Acteurs de la gestion de crise<br>→ Syndicats<br>→ Médiateur de la Wallonie<br>→ Délégation générale Wallonie Bruxelles auprès de l'UE<br>→ Cabinets ministériels<br> | Entretiens bilatéraux entre un expert indépendant en RSO et chaque groupe de parties prenantes   | 28/09/2022<br>→ 25/11/2022   | <b>20</b><br>participants  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ENGAGER ET SENSIBILISER</b> les parties prenantes externes à la démarche RSO du SPW</li> <li>● <b>IDENTIFIER</b> les enjeux prioritaires par groupe de parties prenantes externes</li> </ul>  | → Citoyens<br>   | Questionnaire papier distribué:<br>Au sein des 10 Espaces Wallonie (Eupen, Charleroi, Arlon, La Louvière, Liège, Mons, Namur, Nivelles, Tournai, Verviers)<br>Via 2 Directions extérieures<br>SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement – Organisme payeur (Directions extérieures de Huy et de Thuin) | 10/11/2022<br>→ 15/12/2022   | <b>66</b><br>participants  |

A l'issue de ce programme de consultation des parties prenantes internes et externes, le SPW a pu compter sur la participation active de plus de 726 parties prenantes pour déterminer les enjeux RSO les plus pertinents à rendre compte dans le présent rapport et élaborer sa trajectoire d'amélioration continue sur base des recommandations récoltées.

En ce qui concerne la nature des participants, le SPW a eu le plaisir d'accueillir en son sein lors de quatre ateliers dédiés, animés par des experts indépendants en RSO :

- **Les fournisseurs** : 5 participants représentant CAFE LIEGEOIS, GLOBALNET, IGEPA, RICOH
- **Les acteurs associatifs** : 12 participants représentant AGRICALL, CENTRE D'ETUDES EN HABITAT DURABLE, ECOCONSO, FEDERATION INITIATIVES, FINANCITE, FONDATION DES GENERATIONS FUTURES (FGF), IEW-CANOPEA, PROTECT'EAU, RESEAU WALLON DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE (RWLP), UNION WALLONE DES AGENCES IMMOBILIERES SOCIALES
- **Les UAP et pouvoirs locaux** : 14 participants représentant AVIQ, CRAC, CRA-W, CWaPE, Le FOREM, IFAPME, SOWAER, SPAQUE, SPGE, SWDE, TEC/OTW, Wallonie Développement.

Etaient présents au titre d'observateurs : SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT, SPW-SG (direction Optimisation et Orientation Usagers).

- **Les opérateurs économiques** : 9 participants représentant AGORIA WALLONIE, AWEX, SOWALFIN, TRAXIO, UCM, UNION FRANCOPHONE DES HUISSIERS DE JUSTICE, UWE, Wallonie-Bruxelles International (WBI).

Le programme de consultation 2022 a été élargi par rapport à celui de 2019 pour y intégrer la voix des **citoyens** via un sondage papier simplifié distribué par le biais de 10 Espaces Wallonie et 2 directions extérieures SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT.

Les **acteurs clés** du fonctionnement du SPW ont également été invités à se prononcer au travers d'entretiens bilatéraux avec le consultant Forethix, cabinet indépendant expert en responsabilité sociétale et investissements responsable, notamment les syndicats, les cabinets ministériels wallons, la médiation et délégation wallonne, les partenaires financiers et d'assurance, le monde académique et de la recherche et le monde de la santé :

- **Les cabinets ministériels** : Ministre Céline Tellier, Ministre Christophe Collignon, Ministre Valérie De Bue
- **Les syndicats** : CSC, SLFP<sup>1</sup>
- **Les partenaires financiers** : ETHINTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE, BELFIUS
- **Délégation générale Wallonie-Bruxelles auprès de l'UE**
- **Les acteurs académiques** : ARES, CReF
- **Médiateur de la Wallonie**
- **Des acteurs de gestion de la crise** : CENTRE DE CRISE NATIONAL, SCIENSANO

Ce programme d'engagement a également concerné les parties prenantes internes du SPW, à savoir les **agents du SPW**, sondés à travers un questionnaire en ligne ouvert du 28 octobre 2022 au 15 décembre 2022. Au travers de ce questionnaire en ligne, il s'agissait d'apprécier les progrès et reculs vis-à-vis des 6 engagements pris en 2019 par le SPW et d'évaluer les enjeux RSO prioritaires.

Une rencontre avec le **middle management du SPW**, regroupant plus de 213 participants a été organisée le 25 novembre 2022, animée par Hughes Dorzée et alimentée par une conférence inspirante de François Gemenne : « *Quelle prise de responsabilité de l'administration wallonne vis-à-vis des enjeux de société ?* ». Trois tables rondes ont été organisées autour des grands engagements du SPW (« Le SPW et la résilience ou l'art de rebondir », « La sobriété en question(s) au sein de l'organisation », « La place de l'utilisateur, du front office au back office ») regroupant les témoins privilégiés parmi le management du SPW. Un débat a été mené autour des grands enjeux liés à ces trois thématiques, autour des freins et besoins. Des propositions d'amélioration ont été recueillies à ces sujets.

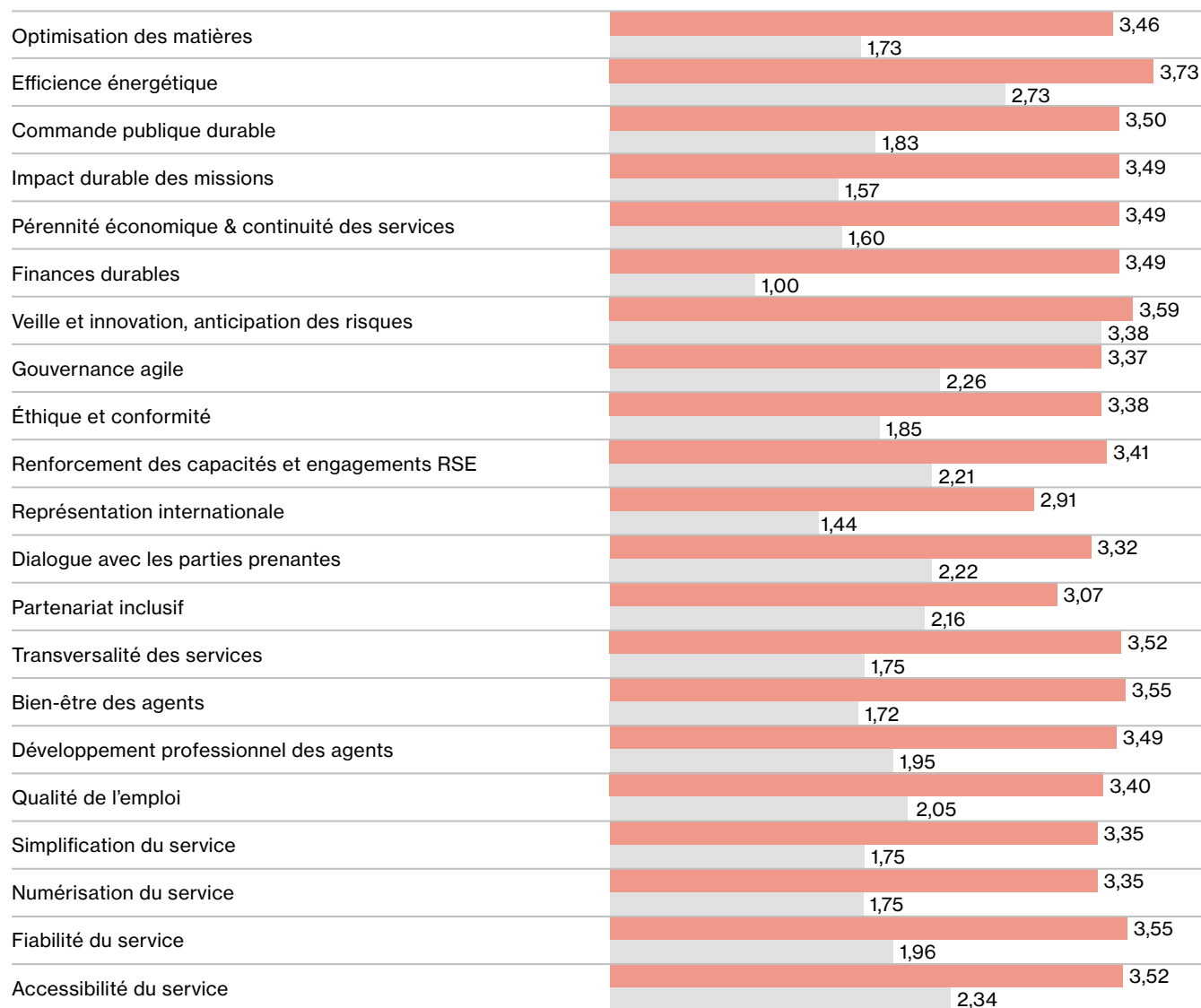
1 La CGSP a aussi sollicitée mais n'a pas accordé d'interview.





## PRINCIPAUX RESULTATS: LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

La consultation des parties prenantes a porté essentiellement sur l'analyse des progrès et reculs sur les six engagements du SPW pris en 2019, la pertinence actuelle des thématiques RSO dont le SPW a rendu compte dans son rapport 2019 et les nouvelles thématiques émergentes à prendre en compte dans le présent rapport.

Ainsi, à l'issue des consultations, les résultats suivants ont été mis en lumière par les parties prenantes internes et externes, de manière consolidée:



 PARTIES PRENANTES INTERNES  
 PARTIES PRENANTES EXTERNES

| ENJEUX RETENUS EN 2019   |  | ATTENTES ACTUELLES DES PARTIES PRENANTES INTERNES  | ATTENTES ACTUELLES DES PARTIES PRENANTES EXTERNES   |
|--|--|--|---|
| <b>ENGAGEMENT 1</b><br><b>UNE ORGANISATION</b><br><b>À L'ÉCOUTE</b><br><b>DES USAGERS</b>    | <b>ENJEU 1.1</b><br>Accessibilité du service               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Accessibilité et numérisation inclusive (non-discrimination de l'âge, origine, genre,...)</li> <li>● Exemplarité du service public</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Contact humain et proximité</li> <li>● Accessibilité pour tous</li> <li>● Délais de réponse, transparence et réactivité</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 1.2</b><br>Fiabilité du service                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ecoute, proximité, accompagnement et réconciliation avec les citoyens</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ecoute des besoins du terrain</li> <li>● Neutralité, fiabilité et efficacité (orientation solutions)</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 1.3</b><br>Numérisation du service                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Importance de garder le contact humain pour éviter la fracture numérique auprès des publics vulnérables</li> <li>● Accessibilité et numérisation inclusive (non-discrimination de l'âge, origine, genre,...)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Numérisation, fracture numérique et accompagnement à la transition</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 1.4</b><br>Simplification du service              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion des plaintes et des demandes</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Simplification des procédures administratives</li> </ul>   |
| <b>ENGAGEMENT 2</b><br><b>UNE ORGANISATION</b><br><b>ATTRACTIVE</b><br><b>ET VALORISANTE</b> | <b>ENJEU 2.1</b><br>Qualité de l'emploi                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Revalorisation de la fonction publique</li> <li>● Attractivité des talents et agilité des recrutements</li> <li>● Valorisation des compétences et développement de carrière</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Création d'emplois et attraction des talents</li> <li>● Revalorisation du statut de fonctionnaire</li> <li>● Inclusion, diversité et non-discrimination (âge, genre, handicap...)</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 2.2</b><br>Développement professionnel des agents | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formations</li> <li>● Valorisation des compétences et développement de carrière</li> <li>● Nouveau mode d'organisation du travail</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mobilité interne et perspectives d'évolution pour tous</li> <li>● Expertise et formations</li> <li>● Type d'organisation du travail et de management moderne (flexibilité, agilité)</li> </ul> |
|  | <b>ENJEU 2.3</b><br>Bien-être des agents                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sens au travail, motivation</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sens au travail, charge de travail et santé mentale</li> </ul>   |
| <b>ENGAGEMENT 3</b><br><b>UNE ORGANISATION</b><br><b>COLLABORATIVE</b>                       | <b>ENJEU 3.1</b><br>Transversalité des services            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Transparence et communication entre les services pour une meilleure transversalité</li> <li>● Intelligence collective et collaboration</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordination entre les services</li> <li>● Centralisation des services</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 3.2</b><br>Partenariat inclusif                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Partenariats régionaux</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Collaboration, partenariats avec les usagers et participation en amont aux décisions pour des décisions en phase avec les besoins du terrain</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 3.3</b><br>Dialogue avec les parties prenantes    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Intégration des opinions des parties prenantes dans la prise de décision</li> </ul>   |   |
|  | <b>ENJEU 3.4</b><br>Représentation internationale          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Maîtrise des langues pour assurer une meilleure représentativité</li> </ul>   |   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <b>ENGAGEMENT 4</b><br><b>UNE ORGANISATION PROMOTRICE DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (ODD)</b> | <b>ENJEU 4.1</b><br>Renforcement des capacités et engagements RSE  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité et moteur de la transition</li> <li>● Concrétisation des ODD pour les usagers et agents</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Education et formation au développement durable des citoyens et accompagnement à la transition pour tous les usagers (entreprises, citoyens...)</li> <li>● Culture d'intégration du développement durable dans les prises de décision</li> <li>● Concrétisation des Objectifs de développement durable et risque de greenwashing</li> </ul> |
| <b>ENGAGEMENT 5</b><br><b>UNE ORGANISATION RÉSILIENTE</b>  | <b>ENJEU 5.1</b><br>Éthique et conformité                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité</li> <li>● Éthique et intégrité</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conflits d'intérêts, indépendance, intégrité, éthique, lanceurs d'alerte</li> <li>● Transparence des décisions</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 5.2</b><br>Gouvernance agile                              |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Agilité face aux crises (ex. : volatilité des prix fournisseurs)</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 5.3</b><br>Veille et innovation, anticipation des risques | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Anticipation et prospective des risques liés au changement climatique</li> <li>● Culture du risque</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovation et exemplarité</li> <li>● Anticipation, prospective des risques</li> <li>● Intégration d'une culture du risque dans le processus de décision</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 5.4</b><br>Finances durables                              |   |  |
|  | <b>ENJEU 5.5</b><br>Pérennité économique & continuité des services | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion responsable des finances</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Equilibre budgétaire</li> <li>● Plan de continuité des services en cas de réduction de personnel ou de budget</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 5.6</b><br>Impact durable des missions                    |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Impact sociétal des missions : lutte contre la pauvreté, soins de santé, biodiversité, soutien lors des crises (ex : énergétique), mobilité douce</li> </ul>  |
| <b>ENGAGEMENT 6</b><br><b>UNE ORGANISATION RESPONSABLE DE SES CONSOMMATIONS</b>                        | <b>ENJEU 6.1</b><br>Commande publique durable                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Harmonisation de la stratégie d'achats durables</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Formalisation des critères d'achat responsable</li> </ul>   |
|  | <b>ENJEU 6.2</b><br>Efficience énergétique                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Efficience et indépendance énergétiques</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Efficience et indépendance énergétiques</li> <li>● Décarbonation des actifs et des projets</li> <li>● Mobilité douce des agents</li> </ul>  |
|  | <b>ENJEU 6.3</b><br>Optimisation des matières                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exemplarité de la gestion des consommations (lutte contre le gaspillage...)</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Dématérialisation</li> <li>● Economie circulaire</li> <li>● Exemplarité dans la gestion des ressources</li> </ul>   |

# INDEX DU CONTENU GRI



CONTENT INDEX  
ADVANCED SERVICE

2023

Pour l'index de contenu - Content Index – Advanced Service, GRI Services a vérifié que l'index de contenu GRI est clairement présenté, d'une manière cohérente avec les normes, et que les références pour tous les éléments d'informations sont inclus correctement et alignés avec les sections appropriées dans le corps du rapport.

(Phrase et estampillage GRI)

|  |  |
|--|--|
| <b>DÉCLARATION D'UTILISATION</b>                 | Le Service Public de Wallonie a communiqué ses données conformément aux normes GRI pour la période 1 <sup>er</sup> janvier 2020 au 31 décembre 2022. |
| <b>GRI 1 UTILISÉ</b>                             | GRI 1: Fondation 2021  |
| <b>NORME(S) SECTORIELLE(S) GRI APPLICABLE(S)</b> | NA   |

| STANDARD GRI/<br>AUTRE SOURCE | ELEMENT D'INFORMATION | PAGE | OMISSION             |       |             | Norme sectorielle GRI<br>REF. NO. |
|-------------------------------|-----------------------|------|----------------------|-------|-------------|-----------------------------------|
|                               |                       |      | EXIGENCE(S) OMISE(S) | MOTIF | EXPLICATION |                                   |

## INFORMATIONS GÉNÉRALES

| GRI 2                       | Informations générales 2021   |                |  |  |  |  |
|-----------------------------|---|----------------|--|--|--|--|
| Informations générales 2021 | 2-1 Détails sur l'organisation  | 17             | Une cellule grise indique que les motifs d'omission ne sont pas permis pour l'élément d'information ou que le numéro de référence du standard de secteur GRI n'est pas disponible. |  |  |  |
|                             | 2-2 Entités de l'organisation incluses dans le rapport de durabilité                                  | 10, 19         |  |  |  |  |
|                             | 2-3 Période du reporting, fréquence et point de contact point pour les questions relatives au rapport | 10, 11         |  |  |  |  |
|                             | 2-4 Réaffirmation des informations  | 10             |  |  |  |  |
|                             | 2-5 Assurance externe   | 11             |  |  |  |  |
|                             | 2-6 Activités, chaîne de valeur et autres relations commerciales                                      | 17, 18, 48, 49 |  |  |  |  |
|                             | 2-7 Employés  | 50             |  |  |  |  |

| STANDARD GRI/<br>AUTRE SOURCE | ELEMENT D'INFORMATION  | PAGE       | OMISSION             |       |             | Norme sectorielle GRI<br>REF. NO. |
|-------------------------------|--|------------|----------------------|-------|-------------|-----------------------------------|
|                               |  |            | EXIGENCE(S) OMISE(S) | MOTIF | EXPLICATION |                                   |
|                               | 2-8 Travailleurs qui ne sont pas des employés  | 50         |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-9 Structure de gouvernance et composition  | 34, 35     |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-10 Nomination et sélection des membres l'organe de gouvernance le plus élevé                   | 36         |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-11 Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé   | 34         |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-12 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la supervision de la gestion des impacts | 34, 43, 44 |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-13 Délégation de la responsabilité de la gestion des impacts                                   | 34, 43, 44 |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-14 Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting de développement durable    | 34         |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-15 Conflits d'intérêts   | 36         |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-16 Communication des préoccupations majeures   | 81-84, 95  |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-17 Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé                              | 35, 45     |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-18 Évaluation de la performance de l'organe de gouvernance le plus élevé                       | 35, 45     |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-19 Politiques de rémunération  | 37         |                      |       |             |                                   |
|                               | 2-20 Procédure de détermination de la rémunération   | 37         |                      |       |             |                                   |

| STANDARD GRI/<br>AUTRE SOURCE                 | ELEMENT D'INFORMATION   | PAGE       | OMISSION   |       |             | Norme sectorielle GRI<br>REF. NO. |
|---|---|------------|--|-------|-------------|-----------------------------------|
|   |   |            | EXIGENCE(S) OMISE(S)   | MOTIF | EXPLICATION |                                   |
|   | 2-21 Ratio de rémunération totale annuelle  | 37         |  |       |             |                                   |
|   | 2-22 Déclaration sur la stratégie de développement durable                        | 8, 9       |  |       |             |                                   |
|   | 2-23 Politiques d'engagements   | 38, 39     |  |       |             |                                   |
|   | 2-24 Intégration des politiques d'engagements                                     | 38, 39     |  |       |             |                                   |
|   | 2-25 Processus de remédiation des impacts négatifs                                | 11, 40     |  |       |             |                                   |
|   | 2-26 Mécanismes permettant de demander conseil et de faire part de préoccupations | 81-84, 95  |  |       |             |                                   |
|   | 2-27 Respect des lois et des règlements   | 38         |  |       |             |                                   |
|   | 2-28 Adhésion à des associations  | 32         |  |       |             |                                   |
|   | 2-29 Approche de l'implication des parties prenantes                              | 25-31, 218 |  |       |             |                                   |
|   | 2-30 Accord de négociation collective   | 16, 52     |  |       |             |                                   |
| <b>THÈMES PERTINENTS</b>                      |   |            |  |       |             |                                   |
| <b>GRI 3</b><br><b>Thèmes pertinents 2021</b> | 3-1 Processus pour déterminer les thèmes pertinents                               | 10, 218    | Une cellule grise indique que les motifs d'omission ne sont pas permis pour l'élément d'information ou que le numéro de référence du standard de secteur GRI n'est pas disponible. |       |             |                                   |
|   | 3-2 Liste des thèmes pertinents   | 220        |  |       |             |                                   |

| STANDARD GRI/<br>AUTRE SOURCE                                       | ELEMENT D'INFORMATION   | PAGE     | OMISSION             |       |             | Norme sectorielle GRI<br>REF. NO. |
|---|---|----------|----------------------|-------|-------------|-----------------------------------|
|   |   |          | EXIGENCE(S) OMISE(S) | MOTIF | EXPLICATION |                                   |
| <b>Veille et innovation, anticipation des risques</b>               |   |          |                      |       |             |                                   |
| GRI 3<br><b>Thèmes pertinents 2021</b>                              | 3-3 Gestion des thèmes pertinents   | 56,74    |                      |       |             |                                   |
| GRI 201<br><b>Performance économique 2016</b>                       | 201-2 Implications financières et autres risques et opportunités dus au changement climatique         | 75-77    |                      |       |             |                                   |
| GRI 203<br><b>Impacts économiques indirects 2016</b>                | 203-1 Investissements dans les infrastructures et mécénat   | 57       |                      |       |             |                                   |
| <b>Commande publique durable</b>                                    |   |          |                      |       |             |                                   |
| GRI 3<br><b>Thèmes pertinents 2021</b>                              | 3-3 Gestion des thèmes pertinents   | 170      |                      |       |             |                                   |
| GRI 204<br><b>Pratiques d'achats 2016</b>                           | 204-1 Part de dépenses auprès de fournisseurs locaux  | 171      |                      |       |             |                                   |
| GRI 308<br><b>Evaluation environnementale des fournisseurs 2016</b> | 308-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux                            | 171, 172 |                      |       |             |                                   |
| GRI 414<br><b>Évaluation sociale des fournisseurs 2016</b>          | 414-1 Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux                                     | 171, 172 |                      |       |             |                                   |
| <b>Gouvernance agile</b>  |   |          |                      |       |             |                                   |
| GRI 3<br><b>Thèmes pertinents 2021</b>                              | 3-3 Gestion des thèmes pertinents   | 57, 70   |                      |       |             |                                   |
| GRI 205<br><b>Lutte contre la corruption 2016</b>                   | 205-1 Activités évaluées en termes de risque lié à la corruption                                      | 38       |                      |       |             |                                   |
|   | 205-2 Communication et formation relatives aux politiques et procédures de lutte contre la corruption | 38       |                      |       |             |                                   |

| STANDARD GRI/<br>AUTRE SOURCE | ELEMENT D'INFORMATION | PAGE | OMISSION             |       |             | Norme sectorielle GRI<br>REF. NO. |
|-------------------------------|-----------------------|------|----------------------|-------|-------------|-----------------------------------|
|                               |                       |      | EXIGENCE(S) OMISE(S) | MOTIF | EXPLICATION |                                   |

### Efficienc e et indépendance énergétique

|                                 |  |          |  |  |  |  |
|---------------------------------|--|----------|--|--|--|--|
| GRI 3<br>Thèmes pertinents 2021 | 3-3 Gestion des thèmes pertinents                        | 120      |  |  |  |  |
| GRI 302<br>Energie 2016         | 302-1 Consommation énergétique au sein de l'organisation | 124, 125 |  |  |  |  |

### Bien-être des agents

|  |  |         |  |  |  |  |
|--|--|---------|--|--|--|--|
| GRI 3<br>Thèmes pertinents 2021              | 3-3 Gestion des thèmes pertinents  | 104     |  |  |  |  |
| GRI 403<br>Santé et sécurité au travail 2018 | 403-1 Système de mangement de la santé et de la sécurité au travail  | 107     |  |  |  |  |
|  | 403-2 Identification des dangers, évaluation des risques et investifation des événements indésirables                      | 107     |  |  |  |  |
|  | 403-3 Services de santé au travail   | 107     |  |  |  |  |
|  | 403-4 Participation et consultation des travailleurs et communication relative à la santé et à la sécurité au travail      | 107     |  |  |  |  |
|  | 403-5 Formation des travailleurs à la santé et à la sécurité au travail  | 107,108 |  |  |  |  |
|  | 403-6 Promotion de la santé des travailleurs   | 107,108 |  |  |  |  |
|  | 403-7 Prévention et réduction des impacts sur la santé et la sécurité au travail directement liés aux relations d'affaires | 107     |  |  |  |  |



| STANDARD GRI/<br>AUTRE SOURCE                                  | ELEMENT D'INFORMATION  | PAGE     | OMISSION             |       |             | Norme sectorielle GRI<br>REF. NO. |
|--|--|----------|----------------------|-------|-------------|-----------------------------------|
|  |  |          | EXIGENCE(S) OMISE(S) | MOTIF | EXPLICATION |                                   |
|  | 403-8 Travailleurs couverts par un système de management de la santé et de la sécurité au travail      | 107      |                      |       |             |                                   |
|  | 403-9 Accidents du travail   | 53       |                      |       |             |                                   |
|  | 403-10 Maladies professionnelles   | 53       |                      |       |             |                                   |
| <b>Renforcement des capacités et engagements RSE</b>           |  |          |                      |       |             |                                   |
| GRI 3<br>Thèmes pertinents 2021                                | 3-3 Gestion des thèmes pertinents  | 112      |                      |       |             |                                   |
| GRI 404<br>Formation et éducation 2016                         | 404-1 Nombre moyen d'heures de formation par an par employé  | 53, 115  |                      |       |             |                                   |
|  | 404-2 Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition    | 45, 46   |                      |       |             |                                   |
| <b>Fiabilité, transversalité et accessibilité des services</b> |  |          |                      |       |             |                                   |
| GRI 3<br>Thèmes pertinents 2021                                | 3-3 Gestion des thèmes pertinents  | 80       |                      |       |             |                                   |
| GRI 413<br>Communautés locales 2016                            | 413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement | 153, 158 |                      |       |             |                                   |
| <b>Dialogue avec les parties prenantes</b>                     |  |          |                      |       |             |                                   |
| GRI 3<br>Thèmes pertinents 2021                                | 3-3 Gestion des thèmes pertinents  | 152      |                      |       |             |                                   |
| GRI 413<br>Communautés locales 2016                            | 413-1 Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement | 153, 158 |                      |       |             |                                   |

PARTIE VI

# Annexes

# ANNEXE I. GUICHETS PHYSIQUES DE PROXIMITÉ DU SPW & PORTE-PAROLE PRESSE

| Espace Wallonie                | Adresse                  | Localité         | Téléphone    |
|--------------------------------|--------------------------|------------------|--------------|
| Espace Wallonie d'Arlon        | Place Didier, 42         | 6700 ARLON       | 063/43.00.30 |
| Espace Wallonie de Charleroi   | Rue de France, 3         | 6000 CHARLEROI   | 071/20.60.80 |
| Espace Wallonie d'Eupen        | Gospertstrasse 2         | 4700 EUPEN       | 087/59.65.20 |
| Espace Wallonie de La Louvière | Rue Sylvain Guyaux, 49   | 7100 LA LOUVIERE | 064/23.79.20 |
| Espace Wallonie de Liège       | Place Saint-Michel, 86   | 4000 LIEGE       | 04/250.93.30 |
| Espace Wallonie de Mons        | Rue de la Seuwe, 18-19   | 7000 MONS        | 065/22.06.80 |
| Espace Wallonie de Namur       | Rue de Bruxelles 20      | 5000 NAMUR       | 081/24.00.60 |
| Espace Wallonie de Nivelles    | Rue de Namur, 67         | 1400 NIVELLES    | 067/41.16.70 |
| Espace Wallonie de Tournai     | Rue de la Wallonie 19/21 | 7500 TOURNAI     | 069/53.26.70 |
| Espace Wallonie de Verviers    | Rue Coronmeuse, 46       | 4800 VERVIERS    | 087/44.03.50 |

| Permanences fiscalité | Adresse                   | Localité               | Téléphone    |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|--------------|
| Arlon                 | Place Didier, 42          | 6700 ARLON             | 063/43.00.30 |
| Bastogne              | Rue du Vivier 58          | 6600 BASTOGNE          | 081/33.02.11 |
| Charleroi             | Rue de France, 3          | 6000 CHARLEROI         | 071/20.60.80 |
| Eupen                 | Hütte 79                  | 4700 EUPEN             | 087/39.11.70 |
| Huy                   | Grand-Place 1             | 4500 HUY               | 081/33.02.11 |
| La Louvière           | Rue Sylvain Guyaux 49     | 7100 LA LOUVIERE       | 064/23.79.20 |
| Liège                 | Place Saint-Michel, 86    | 4000 LIEGE             | 04/250.93.30 |
| Liège                 | Place Saint-Michel, 86    | 4000 LIEGE             | 04/250.93.30 |
| Marche-en Famenne     | Boulevard du Midi 22      | 6900 MARCHE-EN-FAMENNE | 081/33.02.11 |
| Mons                  | Ilot de la Grand place    | 7000 MONS              | 065/22.06.80 |
| Namur-Jambes          | Avenue Gouverneur Bovesse | 5100 JAMBES            | 081/33.02.11 |
| Nivelles              | Rue de Namur, 67          | 1400 NIVELLES          | 067/41.16.70 |
| Tournai               | Rue de la Wallonie 19/21  | 7500 TOURNAI           | 069/53.26.70 |
| Verviers              | Rue Coronmeuse, 46        | 4800 VERVIERS          | 087/44.03.50 |

| Info-Conseils Logement    | Adresse                 | Localité         | Précisions  |
|---------------------------|-------------------------|------------------|---|
| Info-conseils Arlon       | Place Didier 42         | 6700 ARLON       | 2 <sup>e</sup> et 4 <sup>e</sup> mardi du mois de 9h30 à 12h00 et de 13h00 à 15h00<br>Uniquement sur rendez-vous: 063/43.00.30  |
| Info-conseils Charleroi   | Rue de France 3,        | 6000 CHARLEROI   | Jeudi et vendredi de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 15h00<br>Uniquement sur rendez-vous: 064/23.79.20                               |
| Info-conseils La Louvière | Rue Sylvain Guyaux 49,  | 7100 LA LOUVIERE | Mercredi de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 15h00<br>Uniquement sur rendez-vous: 065/22.06.80  |
| Info-conseils Liège       | Place Saint Michel 86,  | 4000 LIEGE       | Mardi, jeudi et vendredi de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 15h00.<br>Uniquement sur rendez-vous: 04/250.93.30                       |
| Info-conseils Mons        | Rue de la Seuwe 18-19,  | 7000 MONS        | Lundi et mardi de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 15h00<br>Uniquement sur rendez-vous: 065/22.06.80                                  |
| Info-conseils Namur       | Rue de Bruxelles 18-20, | 5000 NAMUR       | Mercredi de 9h00 à 12h00<br>Jeudi de 13h à 16h<br>Uniquement sur rendez-vous: 081/24.00.60                                      |
| Info-conseils Nivelles    | Rue de Namur 67,        | 1400 NIVELLES    | 1 <sup>er</sup> et 3 <sup>e</sup> mardi du mois de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 15h00<br>Uniquement sur rendez-vous: 067/41.16.70 |
| Info-conseils Tournai     | Rue de Wallonie 19-21,  | 7500 TOURNAI     | Mercredi et jeudi de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 15h00.<br>Uniquement sur rendez-vous: 069/53.26.70                              |
| Info-conseils Verviers    | Rue Coronmeuse, 46      | 4800 VERVIERS    | Mercredi de 9h00 à 12h00 et de 13h00 à 15h00<br>Uniquement sur rendez-vous: 087/44.03.50  |

| Guichets Énergie Wallonie                                | Adresse                  | Localité               | Tél          |
|--|--------------------------|------------------------|--------------|
| Guichet Énergie Wallonie – Arlon                         | Rue de la Porte Neuve 20 | 6700 ARLON             | 063/24.51.00 |
| Guichet Energie Wallonie – Braine-le-Comte               | Grand Place 2            | 7090 BRAINE-LE-COMTE   | 067/56.12.21 |
| Guichet Energie Wallonie – Charleroi                     | Boulevard Mayence 1      | 6000 CHARLEROI         | 071/33.17.95 |
| Guichet Energie Wallonie – Eupen                         | Hostert 31/A             | 4700 EUPEN             | 087/55.22.44 |
| Guichet Energie Wallonie – Huy                           | Place Saint-Séverin 6    | 4500 HUY               | 085/21.48.68 |
| Guichet Energie Wallonie – Libramont                     | Grand 'Rue 1             | 6800 LIBRAMONT         | 061/620.160  |
| Guichet Energie Wallonie – Liège                         | Rue Léopold 37           | 4000 LIEGE             | 04/221.66.66 |
| Guichet Energie Wallonie – Marche-en-Famenne             | Rue des Tanneurs 11      | 6900 MARCHE-EN-FAMENNE | 084/31.43.48 |
| Guichet Energie Wallonie – Mons                          | Allée des Oiseaux 1      | 7000 MONS              | 065/35.54.31 |
| Guichet Energie Wallonie – Mouscron                      | Rue du Blanc Pignon 33   | 7700 MOUSCRON          | 056/33.49.11 |
| Guichet Energie Wallonie – Namur                         | Rue Rogier 89            | 5000 NAMUR             | 081/26.04.74 |
| Guichet Énergie Wallonie – Ottignies                     | Avenue Reine Astrid 15   | 1340 OTTIGNIES         | 010/40.13.00 |
| Guichet Energie Wallonie – Perwez                        | Rue de la Station 7      | 1360 PERWEZ            | 081/41.43.06 |
| Guichet Energie Wallonie – Dinant-Philippeville (mobile) | Avenue des sports 2      | 5600 PHILIPPEVILLE     | 071/61.21.30 |
| Guichet Energie Wallonie – Tournai                       | Rue de la Wallonie 19-21 | 7500 TOURNAI           | 069/85.85.34 |
| Guichet Energie Wallonie – Verviers                      | Rue Coronmeuse 46        | 4800 VERVIERS          | 087 44 03 60 |

#### IDENTIFICATION DES PORTE-PAROLE DU SPW (À L'ATTENTION EXCLUSIVE DES JOURNALISTES)

→ Pour les questions générales :

Nicolas YERNAUX  
Tel: 081/32.14.54  
Gsm: 0486/95.99.40  
Courriel: [nicolas.yernaux@spw.wallonie.be](mailto:nicolas.yernaux@spw.wallonie.be)

→ Pour les questions liées aux infrastructures (routes régionales, voies hydrauliques, Infrasport, etc.) et à la mobilité (contrôle technique, accès aux permis de conduire, promotion de la mobilité alternative, etc.):

Sarah PIERRE  
Gsm: 0479/86.58.96  
Courriel: [sarah.pierre@spw.wallonie.be](mailto:sarah.pierre@spw.wallonie.be)

→ Pour contacter le Centre de crise de la Wallonie (CRC-W) :

Stéphanie ERNOUX  
Tél: 081/32.14.36  
Gsm: 0479/84.09.03  
Courriel: [stephanie.ernoux@spw.wallonie.be](mailto:stephanie.ernoux@spw.wallonie.be)

# ANNEXE II. MACRO-PROCESSUS AU SEIN DU SPW

|                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| <b>MACROPROCESSUS DE MANAGEMENT</b> | Élaborer la stratégie                                    | Définir et organiser, dans le dialogue avec ses parties prenantes, les objectifs et les moyens nécessaires pour rencontrer la vision à long terme du SPW en vue de mieux anticiper et répondre aux besoins de ses usagers  |
|                                     | Planifier et piloter                                     | Prioriser, coordonner et mettre en œuvre les programmes et projets du SPW au regard de la stratégie établie en s'inscrivant dans le cadre budgétaire, humain et matériel de l'organisation   |
|                                     | Évaluer  | Analyser, sur la base d'indicateurs et de critères d'évaluation, la performance et la mise en œuvre des processus, des projets, des programmes et des plans, au regard des objectifs poursuivis et des moyens mobilisés dans une démarche d'amélioration continue et de transparence vis-à-vis des parties prenantes |
| <b>MACROPROCESSUS MÉTIERS</b>       | Planifier, coordonner et suivre les politiques publiques | Soutenir le Gouvernement et les pouvoirs locaux en participant à l'élaboration, à la coordination et au suivi des stratégies et programmes, afin d'assurer une mise en œuvre coordonnée et efficace des politiques publiques   |
|                                     | Réglementer  | Participer à l'exercice des compétences de la Wallonie, au travers de l'établissement ou de la transposition d'actes à portée normative  |
|                                     | Conseiller et expertiser                                 | Soutenir les usagers et formuler des propositions grâce à son expertise, afin de contribuer aux objectifs de développement de la Wallonie  |
|                                     | Autoriser  | Reconnaître au travers d'un acte (certification, labélisation, autorisation, etc.) un produit, une activité ou un service, répondant aux critères établis en la matière et permettant de contribuer aux objectifs du Gouvernement wallon   |
|                                     | Subsidier  | Soutenir les partenaires et usagers par des moyens financiers (subsides, primes, indemnités, etc.) visant à contribuer durablement aux objectifs de développement de la Wallonie   |
|                                     | Développer   | Investir, au regard des moyens à disposition, dans les infrastructures, domaines et réseaux wallons pour contribuer au développement économique et social et à la transition écologique de la Wallonie   |
|                                     | Exploiter  | Proposer aux usagers des réseaux, domaines et infrastructures, une gestion dynamique des flux, une amélioration des conditions de sécurité et des services supplémentaires de qualité  |
|                                     | Entretenir   | Assurer la maintenance du patrimoine wallon (réseaux, infrastructures et domaine) afin d'en optimiser la durée de vie tout en veillant à la sécurité de ses usagers  |
|                                     | Contrôler  | Examiner, au regard de normes, la régularité, l'exactitude et la validité des actes posés afin de garantir une équité de traitement ainsi qu'une utilisation des moyens conforme à la loi  |
|                                     | Gérer (la fiscalité)                                     | Mettre en œuvre les réglementations fiscales propres à la Wallonie en percevant et en assurant le recouvrement des impôts et des taxes relevant de sa compétence afin de disposer des ressources nécessaires permettant de recourir à l'exécution des politiques publiques   |

|                                   |   |  |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>MACROPROCESSUS<br/>SUPPORT</b> | Administratif                             | Assurer le support administratif nécessaire au fonctionnement et au management des différentes entités de l'organisation   |
|                                   | Budgétaire                                | Définir les priorités financières de l'administration en respectant les normes régionales et européennes   |
|                                   | Communication et gestion de l'information | Participer au rayonnement de la Wallonie et renforcer la culture et le système d'information de l'organisation en fournissant une information accessible et pertinente à des publics-cibles externes et internes                   |
|                                   | Comptabilité                              | Établir les comptes de la Wallonie et offrir un support aux acteurs en charge de l'exécution du budget afin de disposer de comptes régionaux permettant de prendre les décisions sur la base des informations financières fournies |
|                                   | Informatique et TIC                       | Assurer un support robuste et performant de l'environnement digital du SPW, au service des usagers et de l'organisation  |
|                                   | Juridique                                 | Inscrire la légalité de l'action publique de la Wallonie, la défense des droits de la Wallonie et l'efficacité des activités juridiques du SPW dans le respect des lois et des normes  |
|                                   | Logistique                                | Fournir des services mobiliers et immobiliers orientés usagers, intégrés et durables, permettant une adéquation entre les besoins de l'organisation et ses ressources  |
|                                   | Ressources humaines                       | Assurer la bonne adéquation entre les besoins de l'organisation en matière de ressources humaines et les attentes des collaborateurs pour assurer la réalisation des missions et objectifs de l'organisation                       |
|                                   | Support au management                     | Soutenir et faciliter la réalisation des missions et objectifs de l'organisation en développant des outils et des méthodes de management   |

# ANNEXE III. CRITÈRES & CLAUSES POUR DES MARCHÉS PUBLICS DURABLES\*

|                          |                  |  |
|--------------------------|------------------|--|
| <b>MARCHÉ DE TRAVAUX</b> | Clauses sociales | <p>Le dispositif des clauses sociales a fait l'objet d'une révision en 2020. Consultez <a href="#">la communication</a> à ce sujet pour en savoir plus.</p> <p>Il s'agit de stipulations contractuelles par lesquelles un pouvoir adjudicateur poursuit, au travers d'un marché public, un objectif de politique sociale, distinct de la commande publique, visant à contribuer directement au bien-être de la collectivité ou des individus.</p> <p>Les « clauses sociales » prévues pour les marchés de travaux en Wallonie sont des clauses à visée socioprofessionnelle, c'est-à-dire que le pouvoir adjudicateur poursuit un objectif de formation, d'insertion ou d'intégration de demandeurs d'emploi, d'apprentis, de stagiaires, d'apprenants ou de personnes en situation de handicap.</p> <p>L'insertion de clauses sociales dans les marchés de travaux permet d'offrir une expérience professionnelle sur chantier aux demandeurs d'emploi, apprentis, stagiaires, apprenants ou de personnes en situation de handicap visés par les dispositifs d'insertion ou de formation.</p> <p>L'insertion de clauses sociales dans les marchés de travaux permet par ailleurs de renforcer la responsabilité sociétale des pouvoirs adjudicateurs.</p> <p>Parallèlement, les entreprises du secteur de la construction rencontrent parfois des difficultés de recrutement. L'accueil de demandeurs d'emploi, apprentis, stagiaires, apprenants ou de personnes en situation de handicap sur chantier permet aux patrons de rencontrer des candidats désireux de s'investir dans un métier lié à la construction et de les voir travailler sur chantier.</p> <p>La collaboration avec les entreprises d'économie sociale et/ou l'accueil de stagiaires en formation sur chantier permet par également de renforcer la responsabilité sociétale des entreprises.</p> <p>Des outils et un dispositif de facilitateurs clauses sociales sont mis gratuitement à votre disposition :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● <a href="#">Consulter un facilitateur</a></li><li>● <a href="#">Clause sociale flexible</a></li><li>● <a href="#">Clause sociale formation</a></li><li>● <a href="#">Réservation de marché</a></li><li>● <a href="#">Outils entreprises</a></li></ul> <p>Des questions concernant les outils pour les clauses sociales : notre <a href="#">FAQ</a></p> |
|--------------------------|------------------|--|

\* Au 31.07.2022.



|   |                                |   |
|---|--------------------------------|---|
| <b>MARCHÉ DE TRAVAUX</b>                                | Lutte contre le dumping social | <p>Un document a été rédigé par la plateforme wallonne « Marchés publics durables » en concertation avec la Confédération Construction wallonne, des juristes de l'Union des Villes et des Communes de Wallonie et du SPW. Il met à disposition trois outils pratiques indissociables qui peuvent être intégrés dans un cahier spécial des charges :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Des extraits de clauses à copier/coller dans les différentes parties du cahier spécial des charges</li> <li>● Un acte d'engagement du pouvoir adjudicateur à lutter contre le dumping social</li> <li>● Une déclaration pour une concurrence loyale et contre le dumping social à signer par tout entrepreneur participant au marché</li> <li>● Guide dumping (PDF) – Guide dumping (Word)</li> </ul> |
| <b>MARCHÉ DE TRAVAUX, DE SERVICES ET DE FOURNITURES</b> | Lutte contre le dumping social | <p>Un modèle de charte à adopter par tout conseil communal souhaitant que ses marchés de travaux, services et fournitures soient exécutés au juste prix, dans les règles de l'art, en garantissant la qualité et le respect des conditions de travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Modèle de charte anti-dumping (Word) – Werkzeuge zur Bekämpfung des Sozialdumping (Word)</u></li> </ul>  |
| <b>MARCHÉ DE TRAVAUX</b>                                | Clauses environnementales      | <p>Vade-mecum pour le réemploi hors site<br/> Réemploi/réutilisation des matériaux de construction – guide pratique<br/> Clauses environnementales proposées par la Commission européenne<br/> Cahier des charges-type Bâtiment 2022<br/> Échelle de performance CO2</p>  |
| <b>MARCHÉ DE TRAVAUX</b>                                | Travaux de voirie              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cahier des charges-type Qualiroutes</li> <li>● Les clauses environnementales proposées par la Commission européenne</li> <li>● Critères applicables aux marchés publics écologiques de l'UE pour les peintures, les vernis et les marquages routiers</li> <li>● Critères applicables aux marchés publics écologiques pour la conception, la construction et l'entretien des routes</li> <li>● Critères de l'UE applicables aux marchés publics écologiques pour l'éclairage public et les feux de signalisation</li> <li>● Critères applicables aux marchés publics écologiques de l'Union européenne dans le domaine du transport routier</li> </ul>  |
| <b>MARCHÉ DE TRAVAUX</b>                                | Guide des pierres naturelles   | <p>Ce guide est pertinent pour les types de marchés suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● bâtiments : finitions extérieures (éléments de façades) et intérieures ;</li> <li>● aménagements des abords : dalles, bordures, pavés ;</li> <li>● aménagements des espaces verts : sols extérieurs, murets, escaliers, pièces d'eau ;</li> <li>● tous les travaux relatifs au patrimoine et à sa restauration ;</li> <li>● voiries : pavages, revêtements de sols, bordures, mobilier urbain ;</li> <li>● ouvrages d'art (soutènements, ponts, etc.).</li> </ul>   |
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b>                            | Fournitures de bureau          | <p>Spécifications techniques respectueuses de la planète :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Extraits de clauses à copier/coller (à titre informatif)</li> <li>● <u>La bonne pratique de Bruxelles Environnement relative à l'achat de fournitures de bureau</u></li> <li>● <u>La fiche du guide fédéral des achats publics durables</u></li> <li>● Critères des marchés publics écologiques de l'UE pour les meubles</li> </ul>   |

|                              |                       |   |
|------------------------------|-----------------------|---|
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Mobilier de bureau    | <p>Les principaux impacts environnementaux des mobiliers de bureau proviennent des matériaux utilisés, de leur durabilité et de leur recyclage. D'où l'importance d'intégrer des considérations environnementales (bois provenant de forêts gérées durablement ou bois recyclé), ou de considérer les services donnant une nouvelle vie au mobilier (économie circulaire).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les EU GPP criteria</li> <li>● Critères des marchés publics écologiques de l'UE pour les meubles</li> </ul>   |
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Matériel informatique | <p>La fabrication ainsi que l'utilisation du matériel informatique ont des impacts environnementaux et sociaux. Les matériaux nécessaires à certains composés électroniques constituent un des impacts environnementaux majeurs. Il est difficile d'agir directement sur l'utilisation des ces matériaux mais il est possible d'acheter un appareil plus résistant et pouvant être recyclé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les clauses environnementales proposées par la Commission européenne</li> <li>● Critères de l'UE en matière de marchés publics écologiques pour les ordinateurs, les écrans, les tablettes et les téléphones intelligents</li> </ul>   |
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Papier                | <p>En Belgique, notre consommation de papier (250 kg/an/habitant) est plus élevée que la moyenne européenne (190 kg/an/habitant). Or, la production de papier a un impact environnemental non négligeable (émissions de CO2, effluents des usines papetières, etc.). L'utilisation de papier durable – issu de forêts gérées de manière durable ou du papier recyclé – permet de réduire considérablement ces impacts.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● EU GPP criteria</li> <li>● Label Blauer Engel garantit un produit composé à 100 % de papier recyclé et interdit de recourir à des substances toxiques. Il n'impose pas de restriction d'émissions de CO2.</li> <li>● Label Nordic Swan garantit des fibres de papier en partie issues de forêts gérées durablement ou de papiers recyclés. De nombreuses substances toxiques sont interdites lors de la production et des normes strictes doivent être respectées au niveau des émissions de CO2, NOx et soufre.</li> <li>● Label NF environnement garantit, pour les cahiers et les enveloppes, des produits composés de papiers recyclés (au moins 50 %) ou de fibres provenant de forêts gérées durablement (au moins 30 %). Le recours à des substances toxiques lors de la production est interdit. Il y impose également des normes au niveau des émissions de CO2 et d'autres substances nocives.</li> <li>● Label FSC signifie que le papier est produit à base de fibres provenant de forêts gérées durablement. FSC Belgique a développé un guide pour les pouvoirs publics sur l'intégration de produits labélisés FSC dans les cahiers des charges.</li> <li>● Label PEFC signifie que le papier est produit à base de fibres provenant de forêts gérées durablement. PEFC a développé un guide pour les pouvoirs publics sur l'intégration de produits labélisés PEFC dans les cahiers des charges.</li> </ul> |
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Véhicules             | <p>Réduire les émissions de CO2 provenant des véhicules constitue un élément essentiel d'une stratégie de développement durable ainsi qu'une obligation pour satisfaire aux engagements pris lors de la COP 21 à Paris en 2015.</p> <p>Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, la Wallonie s'est engagée à remplacer progressivement ses véhicules à carburant essence ou diesel, afin d'atteindre, d'ici 2030, une flotte de véhicules publique wallonne utilisant à 100 % les carburants alternatifs (CNG, hybride, électrique, hydrogène). Les pouvoirs locaux et les organismes d'intérêt public (OIP), ainsi que les transports publics wallons, sont également visés et encouragés à tendre vers remplacement leur flotte par des véhicules à faibles émissions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Le guide Acheter Vert de la Commission européenne préconise 7 actions pour avoir un marché public écologiques de véhicules de transport (au point 7.3.1)</li> <li>● Extraits de cahiers de charge pour les véhicules hybrides (à titre informatif, Word)</li> <li>● Extraits de cahier de charge pour les véhicules électriques (à titre informatif, Word)</li> <li>● Le site ecoscore pour mesurer les performances environnementales des véhicules</li> <li>● Les critères européens GPP (en cours de révision)</li> </ul>   |

|                              |                                    |  |
|------------------------------|------------------------------------|--|
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Matériel informatique              | <p>La fabrication ainsi que l'utilisation du matériel informatique ont des impacts environnementaux et sociaux. Les matériaux nécessaires à certains composés électroniques constituent un des impacts environnementaux majeurs. Il est difficile d'agir directement sur l'utilisation de ces matériaux mais il est possible d'acheter un appareil plus résistant et pouvant être recyclé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les clauses environnementales proposées par la Commission européenne</li> <li>● Critères de l'UE en matière de marchés publics écologiques pour les ordinateurs, les écrans, les tablettes et les téléphones intelligents</li> </ul>   |
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Cartouches d'encre                 | <p>Utiliser des cartouches d'encre revalorisées – c'est-à-dire des cartouches utilisées qui ont été récupérées et réapprovisionnées après avoir été inspectées et nettoyées – permet de diminuer la quantité de déchets et d'émissions de CO<sup>2</sup> tout en réalisant des économies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les clauses environnementales de la Commission européenne: <a href="#">EU GPP criteria</a></li> <li>● Label blue angel</li> <li>● Nordic ecolabel</li> <li>● Label NF</li> <li>● Critères applicables aux marchés publics écologiques de l'Union européenne pour les appareils de traitement d'images, les consommables et les services d'impression</li> </ul>   |
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Vêtements et textiles              | <p>Les services publics constituent un acheteur conséquent de vêtements, de textiles ainsi que de services textiles (location/vente de vêtements, l'entretien, la réparation, etc.). En intégrant des considérations environnementales, éthiques et sociales dans vos cahiers des charges, vous contribuez à protéger l'environnement et la santé humaine, à limiter l'impact social et les violations des droits des travailleurs et à réduire la production de déchets.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La fiche du guide fédéral des achats publics durables</li> <li>● Le mode d'emploi de l'achat écologique et socialement responsable consacré aux vêtements de travail</li> <li>● Les clauses environnementales proposées par la Commission européenne</li> </ul> |
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Instruments d'écriture             | <p>L'analyse du cycle de vie (LCA) d'un stylo à bille classique de la marque Bic montre que l'impact environnemental majeur provient des matériaux utilisés pour produire le stylo. D'où l'effet positif d'acheter des stylos à bille produits à base de matériaux recyclés. En outre, le fait de pouvoir recharger le stylo permet de faire des économies. En effet, les recharges coûtent moins chères que les stylos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <a href="#">Extraits de cahier des charges durables pour les fournitures de bureau (à titre informatif)</a></li> <li>● <a href="#">Guide des achats durables</a></li> <li>● <a href="#">Fiche de Bruxelles-environnement</a></li> </ul>  |
| <b>MARCHÉ DE FOURNITURES</b> | Peintures à l'eau pour les voiries | <p>Les peintures à l'eau émettent jusqu'à 87 % de composés organiques volatils (COVs) en moins que les peintures avec solvants. Cela permet de réduire la pollution atmosphérique, la pollution des eaux ainsi que de diminuer les risques d'impacts sur la santé des ouvriers. De plus, la production de la peinture à l'eau génère moins d'externalités négatives que son équivalent avec solvant. Si elle est plus résistante aux passages des voitures, elle permet également de réduire son impact économique (moins chère à long terme) et d'améliorer la sécurité grâce à une visibilité accrue la nuit.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <a href="#">EU GPP criteria</a></li> </ul>  |
| <b>MARCHÉ DE SERVICES</b>    | Services de nettoyage              | <p>En intégrant des considérations sociales et environnementales dans vos cahiers des charges, non seulement vous réduirez les impacts négatifs sur la santé du personnel d'entretien et de vos employés, mais également vous diminuerez les effets négatifs sur l'environnement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les clauses environnementales proposées par la Commission européenne</li> <li>● <a href="#">Clauses types à insérer dans votre cahier des charges</a></li> </ul>  |

## MARCHÉ DE SERVICES

### Alimentation et catering

Les services publics achètent de grandes quantités d'aliments et de boissons chaque année. L'agriculture, la préparation, le transport, l'emballage et le stockage de ces produits ont tous une empreinte écologique. En intégrant certaines considérations, il est possible de réduire cet impact. De surcroît, la sélection de certains aliments peut aussi avoir un impact différent sur la santé. Il est également possible d'avoir un impact social positif en insérant des clauses sociales dans son marché public. Plusieurs politiques permettent d'améliorer l'impact environnemental d'un marché public de catering: l'exigence de produits biologiques ou de produits cultivés de manière intégrée; des produits de saison et frais; une diminution des repas avec de la viande; la gestion du gaspillage alimentaire; des véhicules peu polluants pour la distribution urbaine des produits.

● Le manuel Acheter Vert (2016) conseille de:

- spécifier un pourcentage minimal d'aliments qui doivent être produits de manière biologique. Lors de la phase d'attribution, octroyez des points supplémentaires pour les pourcentages supérieurs au minimum requis;
- préciser des pourcentages minimaux ou d'attribuer des points pour l'utilisation de fruits et légumes de saison;
- prévoir des conditions contractuelles concernant la réduction maximale du gaspillage alimentaire et des déchets d'emballages alimentaires;
- d'appliquer des critères de sélection pour les restaurateurs sur la base de l'application de mesures de gestion environnementale appropriées, telles que la formation du personnel.

● Cahier des charges pour les cantines de Bruxelles-environnement

● EU GPP criteria, les critères des marchés publics écologiques de l'Union européenne

● Le Clic Local pour acheter (en procédure négociée sans publicité) des denrées alimentaires directement chez les producteurs les plus proches de chez vous (en circuit court)

● Fiche du Guide des achats durables

● Guide de consommation WWF pour le poisson

● Guide pour un marché public d'alimentation plus durable – Manger Demain

Pour plus de facilité d'utilisation pour les pouvoirs adjudicateurs, les clauses-types relatives à l'alimentation durable dans les services traiteur de petite restauration ponctuelle sont ici reprises par thématique.

A noter que:

- Les thématiques sont cumulables. Par exemple: vous pouvez passer un marché qui favorise les produits (alimentation et boisson) issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable, avec des clauses favorisant la saisonnalité des fruits et légumes ainsi que le poisson issu d'une filière durable pour les préparations qui composent les repas et/ou les sandwiches, tout en demandant des préparations végétariennes et végétaliennes.
- Les clauses relatives à la mobilité douce et au zéro-déchet peuvent être utilisées pour chaque thématique spécifique ou pour un marché qui cumulerait toutes les thématiques.
- Les clauses relatives à la mobilité douce peuvent également être utilisées dans d'autres marchés qui justifieraient des livraisons effectuées par ce type de moyen de transport.

Voici des clauses-types:

- l'alimentation biologique
- les boissons biologiques
- les produits alimentaires issus du commerce équitable
- les boissons issues du commerce équitable
- le poisson issu d'une filière durable
- les fruits et légumes de saison
- les repas ou sandwiches végétariens ou végétaliens
- la mobilité douce
- le zéro-déchet

|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
| <b>MARCHÉ DE SERVICES</b> | Services d'impression                    | L'utilisation des matériaux durables – du papier labellisé ou recyclé aux cartouches d'encre remanufacturées – permet de réduire l'impact environnemental des impressions.<br>● Accédez à la <a href="#">fiche du Guide des achats publics durables</a>  |
| <b>MARCHÉ DE SERVICES</b> | Aménagement et entretien d'espaces verts | Le Guide de gestion des espaces verts « zéro pesticide » : Ce manuel vous guidera dans l'insertion de clauses environnementales dans les marchés d'entretien et de gestion d'espaces verts.<br>● <a href="#">La fiche du Guide des achats publics durables</a><br>● <a href="#">Les clauses environnementales proposées par la Commission européenne</a> |
| <b>MARCHÉ DE SERVICES</b> | Réalisation d'un site web                | ● <a href="#">Anysurfer</a> : rendre votre site accessible à tous, en ce compris les personnes avec un handicap.   |

---

Édité en juin 2023

---

Service public de Wallonie  
Place Joséphine Charlotte, 2  
B-5100 JAMBES  
N° entreprise: 0316381138

---

Éditeur responsable: Sylvie MARIQUE

---

Secrétaire générale  
Place Joséphine Charlotte, 2  
B-5100 JAMBES

---

ISSN: 2983-6107 (N)

---

Crédits photos © SPW  
Dessins de Pierre KROLL réalisés lors de la Rencontre du Management  
du SPW du 25 novembre 2022

---

Portail SPW : <https://spw.wallonie.be/>

---

Portail recrutement SPW : <https://talents.wallonie.be>

---

Portail Wallonie : <https://www.wallonie.be/fr>

---

Portail législation Wallonie : <https://wallex.wallonie.be/index.php>

---

Portail marchés publics wallons : <https://marchespublics.wallonie.be/home.html>

---

LinkedIn : <http://fr.linkedin.com/company/service-public-de-wallonie>

---

Facebook : <https://www.facebook.com/lawallonie/>

---

Instagram : <https://www.instagram.com/wallonie.be/>

---

Twitter : <https://twitter.com/WallonieBE> et [https://twitter.com/wallonie\\_spw](https://twitter.com/wallonie_spw)

---

YouTube : <https://www.youtube.com/user/mawallonie>

---

1718 – Appel gratuit

---

1719 – Kostenlose Rufnummer

---

N'hésitez pas également à franchir les portes d'un Espace Wallonie.

