

# Rapport de responsabilité sociétale Service public de Wallonie

1 JANVIER 2016 > 30 JUIN 2019



# Sommaire

# 4

## MESSAGE DE LA SECRÉTAIRE GÉNÉRALE



Message de la Secrétaire générale	04
Le SPW en chiffres	06

# 8

## NOTRE ORGANISATION



Mission et métiers du SPW	10
Pilotage du SPW	16

# 22

## NOTRE DÉMARCHE DE RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE



Enjeux et défis	24
Gouvernance de la RSE	26
Approche inclusive	26
Notre modèle de création de valeur régionale	34



# 36

## NOTRE GESTION DES ENJEUX ET NOS PERFORMANCES



### ENGAGEMENT N° 1

Une organisation à l'écoute des usagers **38**

### ENGAGEMENT N° 2

Une organisation attractive  
et valorisante **50**

### ENGAGEMENT N° 3

Une organisation collaborative **58**

### ENGAGEMENT N° 4

Une organisation promotrice  
des Objectifs de développement durable **64**

### ENGAGEMENT N° 5

Une organisation résiliente **72**

### ENGAGEMENT N° 6

Une organisation responsable  
de ses consommations **80**

Tableau récapitulatif **90**

# 94

## À PROPOS DU RAPPORT



Méthodologie **97**  
Index de contenu GRI **100**

GRI 102-14

# Message de la Secrétaire générale



**Sylvie Marique,**  
Secrétaire générale



**Natacha Zuinen,**  
coordinatrice de la Direction  
du développement durable

**Rédiger un rapport de responsabilité sociétale pour un service public est une démarche singulière. Quelles sont les raisons qui vous ont amenés à rédiger un tel rapport ?**

**Sylvie Marique, Secrétaire générale :** C'est en effet une démarche originale et innovante pour un service public tel que le SPW.

Nous souhaitons avec ce rapport porter un autre regard sur notre fonctionnement en nous questionnant sur notre responsabilité au sein de la société face aux nouveaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

Ce projet s'inscrit dans une dynamique lancée par le Comité stratégique du SPW pour améliorer le rôle des services publics, garants de l'intérêt général, dans un monde de plus en plus complexe. Ce rapport s'est ainsi construit en parallèle à la rédaction du premier Mémoire adressé par le SPW aux représentants politiques lors des élections du 26 mai 2019 et à l'élaboration d'une nouvelle vision du SPW pour les 10 prochaines années « Vision 2030 ».

Ce rapport est aussi une occasion unique de communiquer sur un ensemble d'initiatives menées au

quotidien pour améliorer les services que nous prestons pour nos bénéficiaires.

**Qu'entend-on par responsabilité sociétale pour un service public ?**

**Natacha Zuinen, coordinatrice de la Direction du développement durable :** La responsabilité sociétale est une démarche destinée à mieux maîtriser les conséquences économiques, sociales, et environnementales de ses activités, notamment pour ses parties prenantes. Par un processus permanent d'amélioration, il s'agit d'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.

Cette notion est plus largement répandue auprès des entreprises privées. La rédaction d'un rapport de responsabilité sociétale est d'ailleurs obligatoire aujourd'hui pour les entreprises qui comptent au moins 500 collaborateurs et dont le bilan total représente plus de 20 millions d'€ ou dont le chiffre



GRI 102-14

“ Nous souhaitons avec ce rapport porter un autre regard sur notre fonctionnement en nous questionnant sur notre responsabilité au sein de la société face aux nouveaux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. ”

d'affaires net est supérieur à 40 millions d'€. Mais elle a tout son sens pour un service public en interaction quotidienne avec de nombreux acteurs pour effectuer ses missions. Par ailleurs, étant le plus gros employeur wallon, le SPW souhaite aussi avec ce rapport jouer un rôle d'exemple.

#### Comment avez-vous préparé ce rapport ?

**N.Z. :** Nous souhaitons aller à la rencontre de nos collaborateurs et de nos parties prenantes externes pour identifier leurs besoins et attentes. C'est ainsi que nous avons consacré plus de 5 mois à la consultation. Ce fut un moment très enrichissant. Nos collaborateurs ont eu l'occasion de s'exprimer lors de réunions organisées sur le temps de midi et via un questionnaire en ligne. Pour ce qui est de nos parties

prenantes, nous avons organisé des demi-journées de consultation avec nos fournisseurs, les opérateurs économiques, le secteur non-marchand, le monde académique, les pouvoirs locaux et les Unités d'administration publique (UAP). Le contenu de ce rapport a ainsi été établi et structuré à partir de l'ensemble des préoccupations de nos parties prenantes.

#### Quels enseignements tirez-vous de l'élaboration de ce rapport ?

**S.M. :** Les consultations ont permis de dégager 6 thématiques prioritaires. La première est l'écoute des usagers, avec les questions d'accessibilité, de fiabilité et de simplification/numérisation des services. C'est une thématique sur laquelle nous avons beaucoup travaillé dans le cadre du 1<sup>er</sup> Contrat d'administration du SPW. La deuxième porte sur la qualité de l'emploi et le bien-être des collaborateurs, il s'agit d'un enjeu fondamental pour notre organisation qui compte 9 679 collaborateurs répartis sur tout le territoire wallon. La troisième intitulée « organisation collaborative » renvoie en particulier à la nécessité de renforcer les partenariats avec nos partenaires privilégiés que sont le Gouvernement

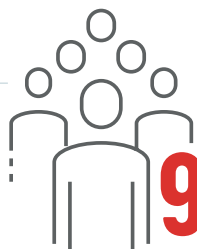
et les UAP pour offrir des services plus performants aux citoyens. La quatrième thématique concerne la mise en capacité des acteurs wallons à contribuer aux 17 Objectifs de développement durable adoptés au niveau des Nations Unies. C'est essentiel pour trouver ensemble des solutions aux nouveaux enjeux de société. La cinquième thématique « une organisation résiliente » renvoie au besoin pour le SPW de se doter d'une capacité d'adaptation renforcée dans un monde plus complexe. Enfin, la sixième thématique porte sur notre exemplarité en tant que services publics, avec la ferme volonté de réduire notre empreinte sur l'environnement.

#### Quelles sont les prochaines étapes ?

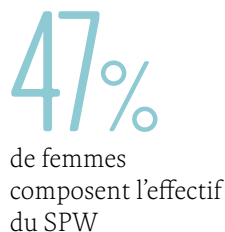
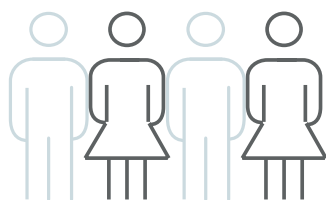
**S.M. :** Nous allons dans un premier temps communiquer largement sur ce rapport. Ensuite, comme nous allons entrer dans la phase d'élaboration du prochain Contrat d'administration du SPW, nous allons pouvoir traduire tous les enseignements et engagements formulés dans ce rapport en objectifs et projets qui seront ensuite mis en œuvre au cours des prochaines années. La publication de ce rapport arrive donc à point nommé pour alimenter notre prochain Contrat.

GRI 102-3 | GRI 102-4 | GRI 102-6 | GRI 102-7 | GRI 102-41

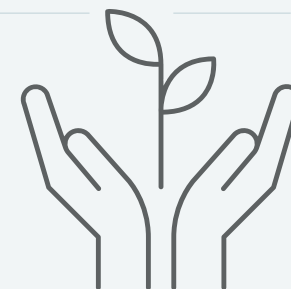
## Le SPW en chiffres



Bâtiments administratifs ou mixtes occupés par SPW (dont 152 bâtiments administratifs) couvrent les 16.844 km<sup>2</sup> de la Wallonie



## La RSE au sein du SPW





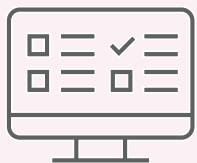
## Nos performances RSE en chiffres

### ENGAGEMENT N°1

#### ORGANISATION À L'ÉCOUTE DES USAGERS

72,5%

des factures ont été liquidées endéans 30 jours



266

Formulaires digitalisés mis à disposition des citoyens par le SPW

111.101

Utilisateurs de l'espace personnel, fin 2018

### ENGAGEMENT N°2

#### ORGANISATION ATTRACTIVE ET VALORISANTE

11,21

Nombre moyen d'heures de formation des agents

60

Sessions de formation organisées pour les fonctions d'encadrement depuis 2016

16,9%

Taux de mobilité interne atteint en 2018, contre 2% en 2015

### ENGAGEMENT N°3

#### ORGANISATION COLLABORATIVE

23

Enquêtes récurrentes de consultation des usagers du Service public de Wallonie

2.797

Collaborateurs présents aux 31 midis organisés dans les locaux du Secrétariat général depuis 2016



2

grappes inter-DG visant l'échange et le partage de bonnes pratiques

### ENGAGEMENT N°4

#### ORGANISATION PROMOTRICE DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

11

Organisations wallonnes accompagnées pour intégrer les ODD dans leurs activités



76

Signataires de la Charte Achats Publics Responsables par les pouvoirs locaux (villes et communes, CPAS) et la SPGE

4

Sessions de formation au développement durable organisées avec l'EAP

### ENGAGEMENT N°5

#### ORGANISATION RÉSILIENTE



1.000.000.000

Euros d'investissement dans les projets RSE wallons via un emprunt obligataire durable

79%

Part des recommandations d'audits internes et externes (Cour des comptes, Médiateur) implémentées ou en cours de mise en œuvre

55

/100 Score qu'atteint la Wallonie pour sa 1<sup>ère</sup> notation extra-financière en mai 2018, la plaçant en 4<sup>ème</sup> position sur 30 entités publiques auditées

### ENGAGEMENT N°6

#### ORGANISATION RESPONSABLE DE SES CONSOMMATIONS

87%

Part des bâtiments ayant une consommation d'énergie intérieure à 286 KWH/m<sup>2</sup> en 2018

25%

des agents bénéficient d'un remboursement des transports en commun pour se rendre au travail



11%

de télétravailleurs



LE SPW, à l'écoute des usagers  
Efficacité, accessibilité, simplification administrative, orientation usagers...

Le SPW, une organisation attractive et valorisante  
Santé, sécurité, formation, égalité des chances ...

Le SPW, responsable de ses consommations  
Efficacité énergétique, réduction des consommations, recyclage et valorisation des déchets...



# Notre organisation







# Mission et métiers du SPW

## Mission du SPW

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.**

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 faudra attendre la réforme de 1980 pour la voir naître sur le terrain avec la mise en place des institutions régionales, Conseil et Exécutif. La loi spéciale du 8 août 1980 de 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.

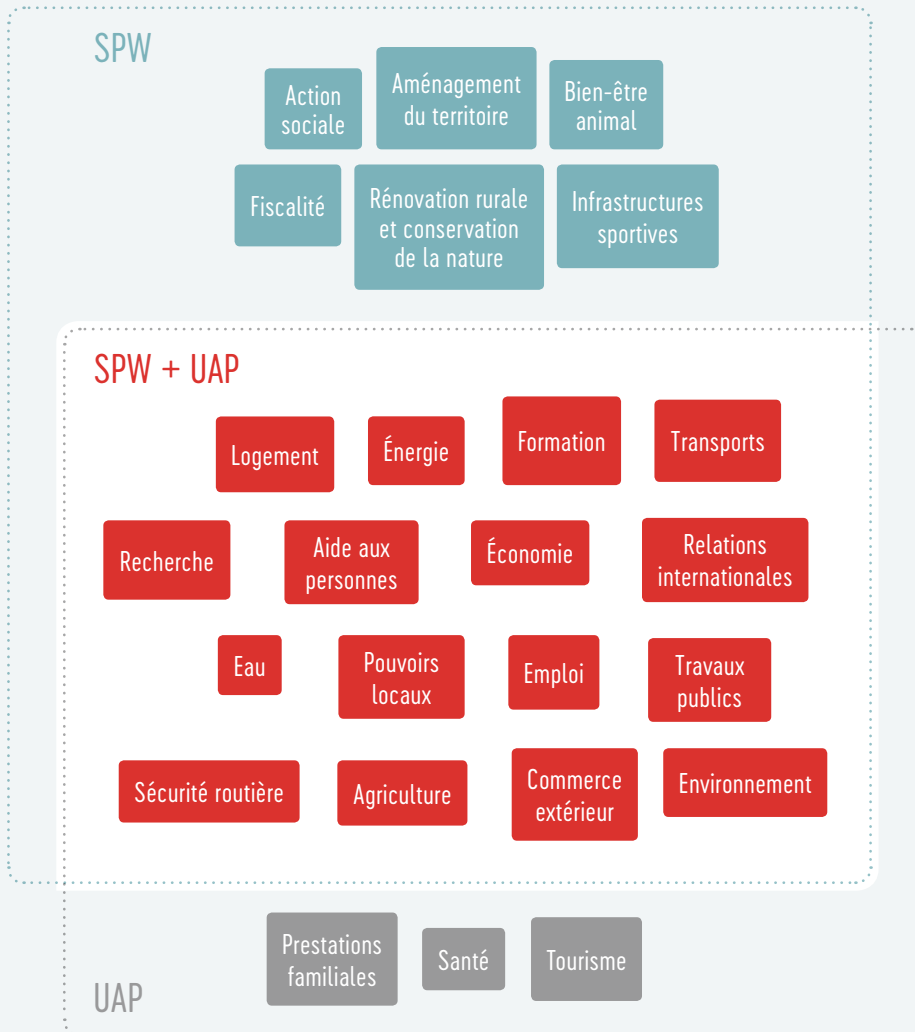
Les compétences dévolues désormais à la Wallonie sont traduites en missions qui sont assurées par le SPW et/ou des Unités d'administration publique (UAP), indépendantes du SPW et pouvant prendre diverses formes juridiques.

Le graphique synthétique, ci-contre, montre que la plupart des compétences de la Wallonie sont gérées à la fois par le SPW et des UAP, et que peu des compétences régionales sont assurées exclusivement par le SPW.



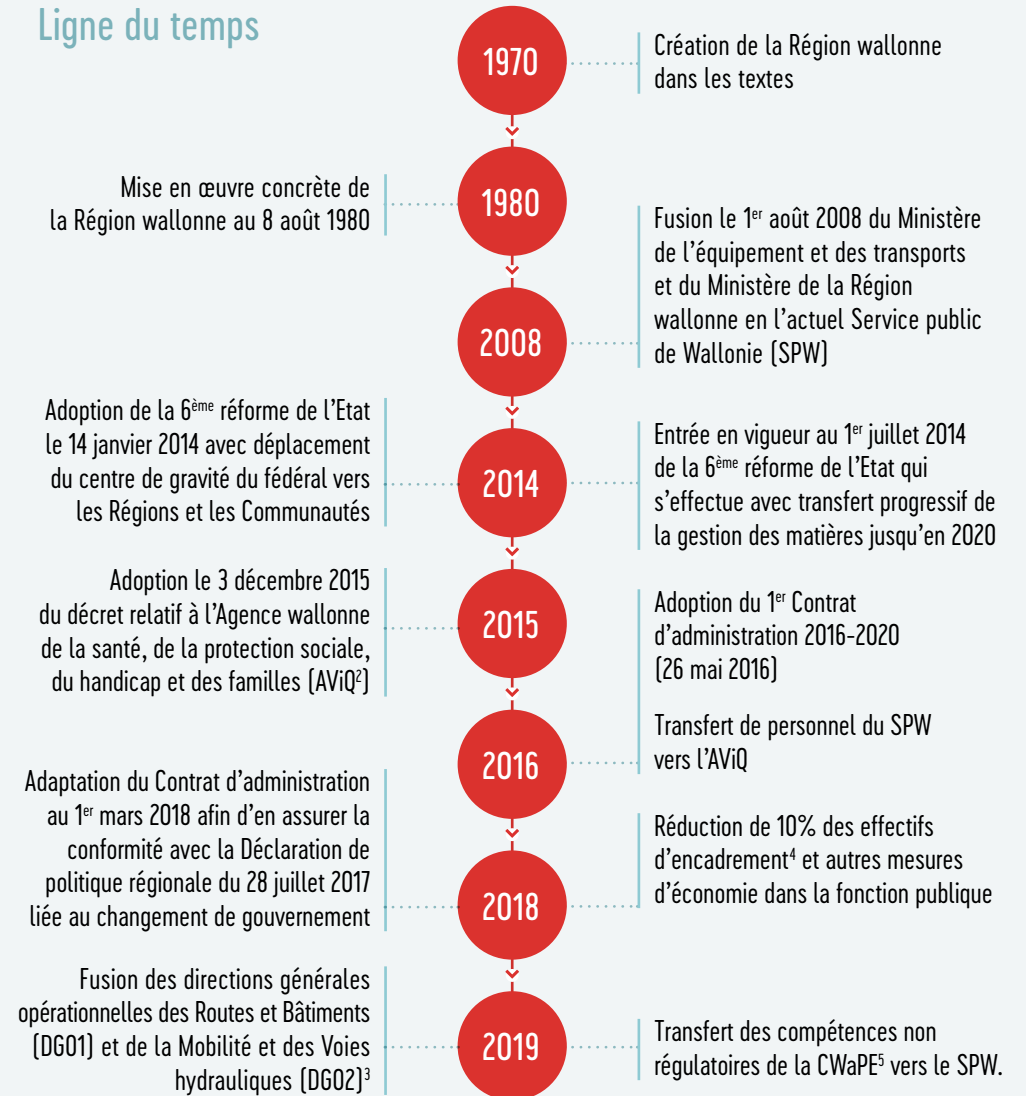
GRI 102-2 | GRI 102-6

## Matières régionales<sup>1</sup>



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

## Ligne du temps



<sup>2</sup> AViQ (Agence pour une qualité de vie) : <https://www.aviq.be/>  
<sup>3</sup> AGW du 7 février 2019 modifiant l'AGW du 19 juillet 2018 relatif au cadre organique du SPW  
<sup>4</sup> AGW du 19 juillet 2018 relatif au cadre organique du SPW  
<sup>5</sup> CWaPE (Commission wallonne pour l'Énergie) : <https://www.cwape.be/>



GRI 102-2 | GRI 102-6

## Métiers du SPW

Les compétences relevant du Service public de Wallonie sont particulièrement larges. Elles sont exercées au sein de 8 entités<sup>6</sup>: le Secrétariat général et 7 Directions générales. Chacune de ces entités compte plusieurs départements, eux-mêmes subdivisés en directions.

1. SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

2. SPW BUDGET, LOGISTIQUE, TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

3. SPW MOBILITÉ ET INFRASTRUCTURES\*

4. SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT

5. SPW TERRITOIRE, LOGEMENT, PATRIMOINE, ÉNERGIE

6. SPW INTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE

7. SPW ÉCONOMIE, EMPLOI, RECHERCHE

8. SPW FISCALITÉ

<sup>6</sup> Le 7 février 2019, le Gouvernement wallon a adopté les arrêtés concrétisant la réforme du cadre organique du Service public de Wallonie. Celle-ci est entrée en vigueur le 1er avril 2019. Nous utiliserons dans ce document les nouvelles appellations issues de cette réforme.

## SECRETARIAT GÉNÉRAL

Véritable interface entre le Gouvernement wallon et l'ensemble des services de l'administration, c'est au sein du Secrétariat général que sont pilotés les différents plans transversaux wallons comme le Plan wallon d'investissements, le Plan de lutte contre la pauvreté, le Plan bien-être ou encore le Plan de développement durable. Le Secrétariat général assure également le suivi et la mise en œuvre de la Déclaration de politique régionale ainsi que du Contrat d'administration pour l'ensemble du SPW.

Le Secrétariat général est aussi en charge des compétences transversales telles que : la communication interne et externe, la fonction publique, la gestion du personnel, les affaires juridiques, l'audit financier et l'audit de fonctionnement, les fonds européens et la géomatique.

## SPW BUDGET, LOGISTIQUE, TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Le SPW Budget, Logistique et Technologies de l'information et de la communication a pour mission de faciliter le travail quotidien des autres entités du Service public de Wallonie dans les domaines du budget, de la logistique, de l'informatique et des comités d'acquisition.

En effet, l'entité gère le budget et la comptabilité de l'administration wallonne, mais aussi la trésorerie et la dette de la Région. Elle fournit également des services en matière de logistique mobilière et immobilière, ainsi que pour l'informatique de l'administration.

Enfin, le SPW Budget, Logistique et TIC coordonne les Comités d'acquisition, lesquels sont au service des autorités publiques (Communes, CPAS, Intercommunales, Service public de Wallonie, Unités d'administration publiques, etc.) pour leurs opérations immobilières.

Les autres directions générales sont chargées de la gestion de matières et de compétences spécifiques, en lien direct avec les besoins et les attentes des citoyens, des entreprises, des associations et des pouvoirs locaux.

## SPW MOBILITE ET INFRASTRUCTURES<sup>7</sup>

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 règlemente 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 assurer une maintenance préventive et curative optimale constituent des activités clefs.

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 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 (ex.: à des pouvoirs locaux dans le cadre de projets de voiries, bâtiments et infrastructures sportives), elles-mêmes acteurs complémentaires du système de transport wallon, se trouve également au centre de ses domaines d'activités.

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

<sup>7</sup> La récente fusion de deux directions générales, la DGO 1 et de la DGO 2, a abouti à la création d'une nouvelle direction générale, le SPW Mobilité et Infrastructures, qui comporte 13 départements et 48 directions, contre 54 auparavant.



**SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT**

Gestionnaire du patrimoine naturel et rural de la Wallonie, le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement en garantit la 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.

**SPW TERRITOIRE, LOGEMENT, PATRIMOINE, ÉNERGIE**

Au cœur des multiples tâches qui incombent au SPW Territoire, Logement, Patrimoine, 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, il 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 terroirs.

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.

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

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.

**SPW INTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE**

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.

## SPW ÉCONOMIE, EMPLOI, RECHERCHE

Le SPW Economie, Emploi, 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, il 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.

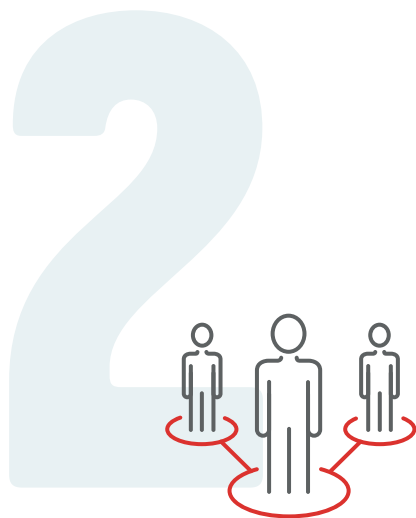
Dans le secteur de la recherche et de l'innovation, le SPW Economie, Emploi et Recherche soutient, valorise et évalue les projets de recherche appliquée des entreprises, universités, hautes écoles et centres de recherche, au travers d'aides directes ou d'appels à projets. Il assure la diffusion et soutient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

## SPW FISCALITÉ

Le SPW Fiscalité a pour mission de mettre en œuvre les réglementations fiscales propres à la Wallonie, ainsi que la perception des impôts et des taxes relevant de la compétence de la Région wallonne. Dans ce cadre, il établit, perçoit, recouvre et contrôle les taxes dont elle a la charge. Il s'agit notamment des taxes sur les véhicules (taxe de circulation, taxe de mise en circulation et sa composante écomalus), de la taxe sur les jeux et les paris, sur les appareils automatiques de divertissement, sur les automates, et sur les sites d'activité économique désaffectés.

Il assure le recouvrement des taxes sur les eaux usées industrielles et les déchets non ménagers établies par le SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement.

Le SPW Fiscalité assure le contrôle en matière de prélèvement kilométrique à charge des poids lourds et impose des amendes pour les usagers en défaut. Il gère également l'octroi de taux réduits en matière de droits de donation et de succession lors d'une transmission d'entreprise. Le précompte immobilier ainsi que les droits de succession et d'enregistrement ont été transférés aux Régions en 2001. Pour la Wallonie, c'est le SPW Fiscalité qui assurera prochainement le service de l'impôt, et ce dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021 en ce qui concerne le précompte immobilier.



# Pilotage du SPW

## LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE

Le SPW est doté d'un **Comité stratégique** (COSTRA), en vertu de l'article 158 du Code de la fonction publique wallonne. Ce Comité stratégique fixe les orientations stratégiques générales pour l'ensemble de l'organisation et assure la cohérence du pilotage des différentes entités du SPW.

Le Comité stratégique traite de toutes les questions d'intérêt général relatives à l'organisation et au fonctionnement du SPW, y compris les questions relatives à la responsabilité sociétale.

Il est composé des fonctionnaires généraux de ses 8 entités et présidé par la Secrétaire générale :

- > Secrétariat général
- > SPW Budget, Logistique, Technologies de l'information et de la communication
- > SPW Mobilité et Infrastructures
- > SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement
- > SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie
- > SPW Intérieur et Action sociale
- > SPW Économie, Emploi, Recherche
- > SPW Fiscalité

Au sein de chacune de ces 8 entités, un **Comité de direction** (CODI) assure le relais entre la stratégie d'ensemble et sa mise en œuvre au niveau du métier.

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 UAP ;
- > Les Comités de concertation de base (les 8 Comités de concertation de base du SPW).



GRI 103-1

<p><b>SPW</b> Secrétariat général</p> <p>■ <b>Sylvie MARIQUE</b> Secrétaire générale</p> <p>Place Joséphine-Charlotte, 2 5100 NAMUR (JAMBES) Tél. : 081 32 14 79 ou 081 32 15 02</p> 	<p><b>SPW</b> Budget, Logistique et TIC</p> <p>■ <b>Sylvie MARIQUE</b> <b>Stéphane GUISSÉ</b> Directeurs généraux a.i.</p> <p>Boulevard du Nord, 8 5000 NAMUR Tél. : 081 77 25 71</p>  	<p><b>SPW</b> Mobilité et Infrastructures</p> <p>■ <b>Étienne WILLAME</b> Directeur général</p> <p>Boulevard du Nord, 8 5000 NAMUR Tél. : 081 77 26 03</p> 	<p><b>SPW</b> Agriculture, Ressources naturelles et Environnement</p> <p>■ <b>Brieuc QUÉVY</b> Directeur général</p> <p>Avenue Prince de Liège, 15 5100 NAMUR (JAMBES) Tél. : 081 33 61 60</p> 
<p><b>SPW</b> Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie</p> <p>■ <b>Annick FOURMEAUX</b> Directrice générale</p> <p>Rue des Brigades d'Irlande, 1 5100 NAMUR (JAMBES) Tél. : 081 33 21 11</p> 	<p><b>SPW</b> Intérieur et Action sociale</p> <p>■ <b>Françoise LANNOY</b> Directrice générale</p> <p>Avenue Gouverneur Bovesse, 100 5100 NAMUR (JAMBES) Tél. : 081 32 72 11</p> 	<p><b>SPW</b> Économie, Emploi, Recherche</p> <p>■ <b>Isabelle QUOILIN</b> Directrice générale</p> <p>Place de la Wallonie, 1 5100 NAMUR (JAMBES) Tél. : 081 33 37 00 ou 33 37 03</p> 	<p><b>SPW</b> Fiscalité</p> <p>■ <b>Stéphane GUISSÉ</b> Directeur général</p> <p>Avenue Gouverneur Bovesse, 29 5100 NAMUR (JAMBES) Tél. : 081 33 02 11</p> 

## LA FEUILLE DE ROUTE, UNIQUE ET COLLÉGIALE

L'installation du nouveau Comité stratégique en mai 2015 a donné lieu à l'élaboration du premier [Contrat d'administration du SPW](#). Il s'agit d'un document de programmation élaboré de façon collégiale par les mandataires, désignés tous simultanément, à la tête du Secrétariat général et des Directions générales. Le Code de la Fonction publique wallonne (art. 364/1) constitue le cadre juridique de ce Contrat d'administration.

Cette feuille de route a permis de planifier pour toute la durée d'une législature (**2016-2020**) l'action de **l'ensemble des entités du SPW**. Cet outil de pilotage est destiné à rassembler les forces à les mutualiser dans une optique d'efficacité. Il vise aussi à simplifier

l'action et la délivrance des services au bénéfice des usagers. Un effort substantiel est porté à la **mise en œuvre partagée** de ce Contrat d'administration : définition d'un langage commun, transversalité renforcée tant pour les métiers de support que pour les Directions générales opérationnelles et gouvernance novatrice pour le SPW.

Le Contrat d'administration 2016-2020 se présente en deux volumes : le livre 1 qui comprend la partie stable du Contrat, à savoir : la vision, les valeurs, les missions et les objectifs stratégiques et opérationnels et le livre 2 comprenant la partie évolutive avec les projets à réaliser pour atteindre les objectifs, les indicateurs et le plan de ressources.

Selon qu'ils concernent l'ensemble du SPW ou une entité particulière (SG ou DG), on distingue : les objectifs transversaux et les objectifs métiers.

Le SPW s'est fixé quatre **objectifs stratégiques** :

1. assurer une administration de proximité et à l'écoute, orientée usager et résultat, dispensant un service de qualité et une information pertinente.
2. poursuivre la simplification administrative et évoluer vers une administration numérique 4.0.
3. fonder l'action du SPW sur des fonctionnaires compétents, impliqués et motivés ;
4. organiser un Service public de Wallonie agile, collaboratif et harmonisé.

## UN PARTENARIAT POLITICO-ADMINISTRATIF CLAIR ET UNIVOQUE

Le Contrat d'administration renforce aussi les relations **entre le Gouvernement wallon et le SPW**, les deux parties s'engageant à une **concertation structurelle**. Il a été signé le 26 mai 2016 par le Gouvernement wallon et le Comité stratégique du SPW<sup>8</sup>. Cette contractualisation permet d'assurer le fonctionnement du régime des mandats pour les hauts fonctionnaires. Elle permet également de réaliser les missions du Service public de Wallonie et les éléments contenus dans la Déclaration de politique gouvernementale 2014-2019 ainsi que les grandes orientations définies par le Gouvernement.

Le changement de gouvernement en juillet 2017 a amené le SPW à adapter le Contrat d'administration pour s'accorder avec la nouvelle Déclaration de politique régionale 2017-2019. Le Contrat d'administration modifié a ainsi été adopté le 11 janvier 2018.

En mars 2019, le Comité stratégique a remis au gouvernement un rapport d'évaluation des résultats du Contrat d'administration après trois années de mise en œuvre ainsi que des recommandations pour le prochain contrat.

## LA COORDINATION DU CONTRAT D'ADMINISTRATION

Avec le Contrat d'administration, c'est une nouvelle dynamique de gouvernance qui s'est mise en place au sein du SPW. Cette gouvernance novatrice repose sur les deux principes suivants : la **transversalité** et

<sup>8</sup> Désigné le 11 mai 2015, le Comité stratégique a soumis en novembre 2015 un projet de contrat au Gouvernement wallon. Après négociations entre les deux parties, la version définitive a été adoptée le 26 mai 2016.

**l'atteinte des objectifs transversaux de manière collégiale**. A cette fin, des mécanismes spécifiques ont été mis en place.

Un groupe constitué d'un représentant de chaque Directeur général/Secrétaire générale, nommé « plateforme du Contrat d'administration », constitue le relais privilégié du Comité stratégique pour une mise en œuvre et un suivi harmonisés du Contrat au sein des différentes Directions générales et du Secrétariat général. Ce groupe est piloté par la Cellule des stratégies transversales.

La coordination opérationnelle des objectifs transversaux a été confiée à des réseaux internes déjà existants, chacun prenant en charge une des composantes transversales du contrat.

Les Directeurs généraux se sont réparti le pilotage de chacun des 4 objectifs stratégiques transversaux.

## UNE APPROCHE PAR PROCESSUS

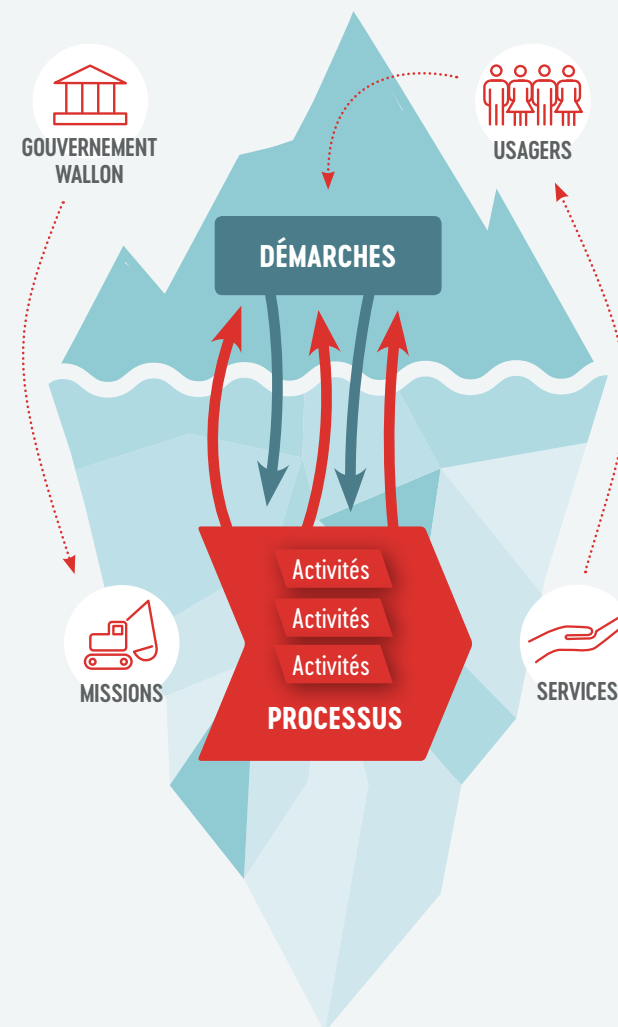
Pour exercer leurs différents métiers, le Secrétariat général et les directions générales ont développé une approche par processus de façon à cartographier leurs activités et à les harmoniser. Un certain nombre de **processus**<sup>9</sup> sont en effet **communs aux différentes directions du SPW** :

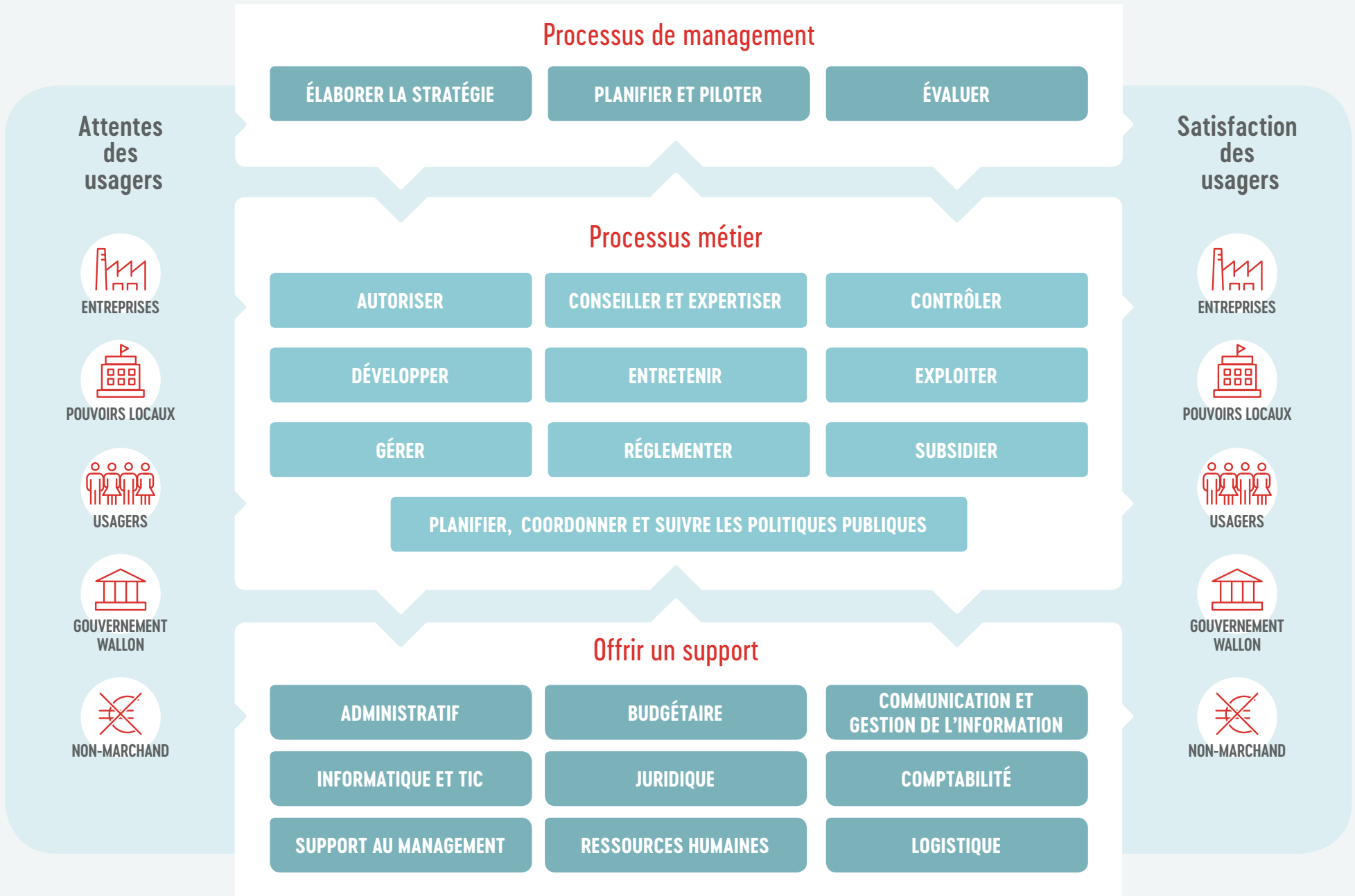
<sup>9</sup> **Processus** = ensemble d'activités corrélées ou en interaction pour produire un résultat escompté, généralement un service

**Démarche** = action à effectuer par un usager (citoyen, entreprise, ...) dans un but déterminé, le plus souvent pour solliciter un service ou pour remplir une obligation.

Les processus sont étroitement liés aux services rendus aux usagers. C'est ainsi qu'en miroir, une série de **démarches** (ex : demande d'informations, d'autorisations, de primes, recours, etc.) effectuées par les usagers ont été répertoriées en vue de faciliter les relations des usagers avec l'administration. Ces démarches sont documentées dans un Référentiel unique d'information. Voir [le catalogue des démarches](#).

## L'approche par processus







GRI 102-16

## VISION ET VALEURS DU SPW

C'est en 2008, à l'occasion de la fusion du MET et du MRW aboutissant à la création du SPW actuel, que la vision initiale du SPW a été élaborée.

L'adoption du Contrat d'administration en 2016 a été l'occasion de redéfinir la vision du SPW ainsi que d'affirmer de façon officielle les valeurs issues des travaux menés par les différentes Directions du SPW : **respect, égalité, solidarité, professionnalisme, communication, reconnaissance.**

Le Gouvernement et le SPW ont entamé en décembre 2018 un processus de réflexion prospective quant à l'administration du futur et à la place que le service public prendra en Wallonie à l'horizon 2030. Le but est de redéfinir une nouvelle vision du SPW pour les 10 prochaines années tant pour le Secrétariat général que pour chacune des Directions générales et de guider le SPW dans toutes ses décisions d'organisation futures, que ce soit au niveau de sa relation avec ses collaborateurs, ses processus, son utilisation de la technologie ou son comportement envers les usagers. L'exercice dénommé « **SPW – Vision 2030** » est amplement décrit par la suite (cf. engagement n°5).

GRI 102-12 | GRI 102-13

## Chartes signées et affiliations du SPW

**Chartes, principes ou autres initiatives économiques, environnementales et sociales développées en externe auxquels le SPW se conforme :**

Protocole de collaboration entre le Gouvernement et le Service public de Wallonie

Charte de la diversité et de l'égalité wallonne

Charte de bonne conduite administrative

Charte des usagers et des administrateurs de ressources informatiques du SPW

Charte associative (Protocole d'Accord entre la CF, la RW et la Cocof relatif aux engagements à l'égard des acteurs associatifs)

**Principales adhésions à des associations sectorielles ou à d'autres associations, ainsi qu'aux organisations de défense des droits, nationales ou internationales :**

Protocole de collaboration avec le Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme

Protocole de collaboration avec l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes

Partenariat avec l'asbl Droits quotidiens pour accroître la lisibilité des documents administratifs

Affiliation à Procura +, réseau européen initié et coordonné par ICLEI, constitué d'autorités publiques et de régions européennes qui échangent et agissent en matière de politique d'achat durable.



# Wallonie service public SPW

SPW  
depuis 10 ans  
au service de la  
Wallonie  
2008-2018



Wallonie

SPW :  
depuis 10 ans  
au service de tous!  
2008-2018



2 ALLÉE D  
PALAIS

INTERBLOCS

ERB

EUR

production de la  
gestion différenci  
locale  
Service public de



# | Notre démarche de responsabilité sociétale









## Enjeux et défis

### POUR LA WALLONIE

L'actualité récente montre à quel point les enjeux économiques, démocratiques, sociaux et environnementaux sont au cœur des préoccupations du citoyen. La **crise de confiance** que traversent nos démocraties questionne le système représentatif et met à mal la crédibilité de nos institutions. De plus en plus de citoyens sont en attente de transparence, de participation et d'actions fortes pour relever les défis actuels et futurs.

Dans les 10 ans à venir, la population wallonne devrait augmenter de plus de 100 000 habitants. La proportion de **personnes âgées** de plus de 67 ans devrait dépasser le seuil de 20 % en 2032. Dans un contexte de **précarisation** et d'exclusion croissantes, de nouveaux besoins émergent en termes de logement, de soins, de formation, d'emploi ou encore de culture... pour tous les citoyens.

Les entreprises, pour exister et se développer, ont **besoin d'être compétitives**. Pour ce faire, elles réclament notamment des compétences humaines en adéquation avec leurs besoins, un climat social apaisé, une gouvernance performante, un environnement administratif et légal stable et simplifié ou encore une transition énergétique organisée. La **numérisation** de la société conduit à une majorité d'usagers hyperconnectés, habitués à ne plus attendre et sollicitant un service personnalisé. De nouveaux modèles d'affaires



se développent ; l'accélération de l'évolution technologique (5G, intelligence artificielle, Internet des objets, smart cities...) impacte fortement les attentes et comportements individuels et collectifs.

La **dégradation de l'environnement** et les **dérèglements climatiques** risquent d'affecter très rapidement tant la qualité de vie que le potentiel de développement économique. Pour atteindre les 17 Objectifs de développement durable et respecter l'Accord de Paris, la Wallonie doit mieux protéger la qualité de son environnement naturel (préservation de la biodiversité en particulier) et contribuer à la réduction mondiale des émissions de gaz à effet de serre.

Avec un **territoire** dominé par les espaces non bâtis, la Wallonie possède des atouts indéniables. Préserver les ressources naturelles, améliorer le cadre de vie des habitants et valoriser ce patrimoine permet d'agir sur un levier décisif pour attirer des habitants, des touristes et des entreprises. Interconnectée avec les précédents, l'amélioration de la **mobilité** constitue un autre défi majeur pour la Wallonie.

### ... ET POUR LE SPW

L'organisation se situe au cœur d'un paysage institutionnel complexe, marqué par un climat de **changement permanent**, ajouté au contexte de



Les défis auxquels le SPW doit faire face en matière de ressources humaines sont nombreux : manque d'attractivité de la fonction publique, difficulté de recruter et de conserver des talents, émergence de situations de démotivation, d'épuisement et de burn-out, perte de repères du management, augmentation de situations de crises psycho-sociales, ce qui nécessite un virage important en matière de gestion des ressources humaines en instaurant un **management humain et innovant** et en accordant davantage de place au **travail collaboratif**.

Pour développer des politiques wallonnes fortes et cohérentes, il est nécessaire d'améliorer la transversalité, la collaboration, le partenariat et la mutualisation entre le SPW et les Unités d'administration publique. **L'écosystème wallon** constitué par le Gouvernement, le SPW et les UAP doit être mieux organisé, grâce à un **partage d'objectifs communs**.

**décroissance budgétaire**, ce qui demande une forte capacité d'adaptation et de réorganisation. Par ailleurs, le SPW fait face à des phénomènes d'**externalisation** de missions de base qui incombent à une administration publique. Ces phénomènes rendent le paysage très complexe pour les parties prenantes et fragilisent les missions de service public.

La **satisfaction de ses usagers** est la principale préoccupation d'un service public. L'efficacité, l'efficacité et l'économie sont à rechercher en permanence pour permettre à la Wallonie de poursuivre l'ensemble de ses activités de service public au profit du plus grand

nombre. L'atout du SPW est sa présence de proximité sur le territoire.

En cela, les technologies constituent une opportunité pour le SPW. **S'appuyer sur le numérique** (multi-canal, intelligence artificielle, sécurité et fiabilité de l'information, partage des données...) doit permettre de développer une approche renouvelée des besoins vis-à-vis de ses usagers : réponses personnalisées, droits automatiques, propositions spontanées de services. Orienter les interactions du SPW grâce aux technologies ne suffit pas. Pour lutter contre la **fracture numérique**, il est nécessaire de conforter et renforcer les canaux humains de proximité.

Le SPW devra veiller à développer une expertise forte en matière de dialogue avec les parties prenantes et de **participation citoyenne**.

Le SPW doit être exemplaire en matière d'éthique et se montrer tout à la fois résilient et agile.

Le SPW peut anticiper et contribuer activement à l'élaboration des décisions à l'échelle européenne, voire internationale. Cela requiert de participer plus activement au sein des instances transrégionales, européennes et internationales afin de faire gagner la Wallonie en **visibilité**, de développer son attractivité et maximiser les retombées économiques.



GRI 102-18

## Gouvernance de la RSE

Dans le cadre du 1<sup>er</sup> Contrat d'administration, le SPW s'est engagé dans une démarche de responsabilité sociétale au travers de plusieurs projets :

- > Un Plan interne de développement durable du SPW ;
- > Une notation extra-financière de la Wallonie, suivie d'une émission d'emprunt obligataire durable ;
- > L'élaboration du présent rapport de responsabilité sociétale.

Des actions spécifiques sont également développées au sein de chacune des Directions générales.

Les projets évoqués ci-dessus sont portés par la Direction du Développement durable en interaction et partenariat avec d'autres équipes du SPW.

La **Direction du développement durable** créée depuis 2012 est logée au sein du Secrétariat général et dépend directement de la Secrétaire générale. Elle a pour objectif d'accélérer la transition vers un développement durable en Wallonie en travaillant à la fois sur les politiques wallonnes mais aussi sur le fonctionnement du Service public de Wallonie.

Un pilotage de haut niveau des projets en matière de responsabilité sociétale est ainsi mis en place au SPW. La Direction du développement durable rapporte directement auprès de la Secrétaire générale et présente l'état d'avancement des projets au Comité stratégique qui prend les décisions y relatives.

De plus, dans un souci de cohérence et de transversalité, la Direction gère ces projets en interaction étroite avec la Cellule des stratégies transversales, chargée de coordonner la mise en œuvre du Contrat d'administration, et avec le Département de la communication pour ce qui a trait à la diffusion.

Dans le Mémoire 2019 élaboré par le SPW en vue du Gouvernement wallon à mettre en place après les élections de mai 2019, l'accent a été mis sur la responsabilité sociétale : « *le SPW, fort de ses presque 10 000 agents et de la diversité de ses activités présentes sur tout le territoire wallon, doit contribuer à la transition écologique et solidaire en assumant pleinement sa responsabilité sociétale et en jouant un rôle d'exemple en la matière tant en interne qu'à l'égard de tous ses usagers. Les critères de développement durable doivent davantage être pris en considération dans les décisions* ».

### MISSIONS DE LA DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

- > Promouvoir un développement durable sur le plan stratégique en Wallonie et assurer la représentation de la Wallonie en la matière ;
- > Mettre en capacité les acteurs publics et privés d'intégrer le développement durable dans leurs métiers et leur fonctionnement, en particulier le SPW ;
- > Faciliter la transition des systèmes (alimentation, habitat, mobilité, etc.) vers un développement durable ;
- > Gérer les subventions octroyées aux organisations en vue de promouvoir un développement durable.

## Approche inclusive

Avant même de démarrer notre propre démarche de consultation, nous sommes allés dès l'été 2018 à la rencontre d'autres acteurs (administrations fédérales, entreprises privées) afin de s'enrichir de leur expérience en matière de reporting extra-financier et d'engagement de parties prenantes.

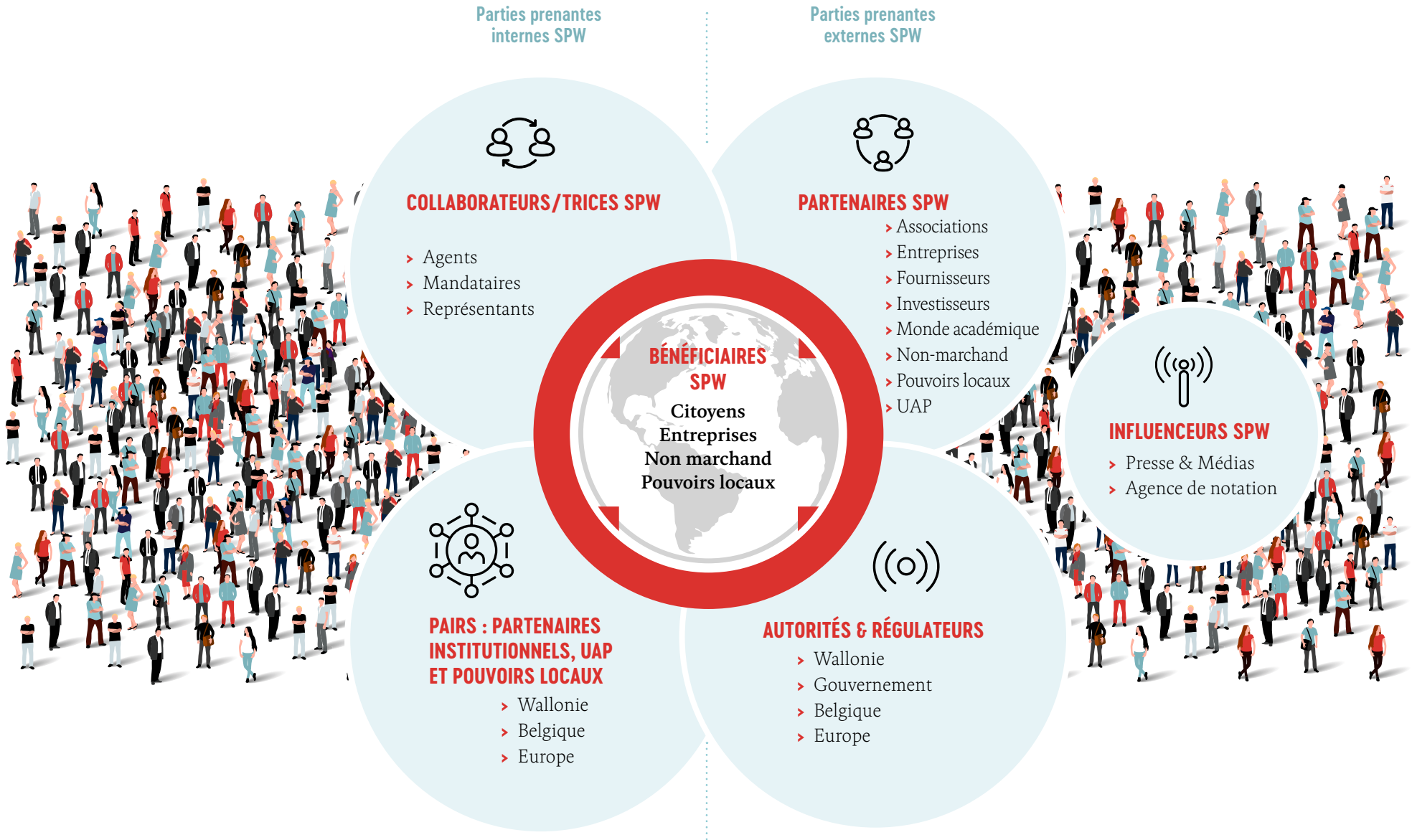
Nous tenons à remercier le SPF Economie, le SPF Finances, l'Institut fédéral de développement durable au sein de la Chancellerie du 1<sup>er</sup> Ministre, ainsi que BPost et Solvay pour les échanges inspirants en matière de conduite d'exercices de responsabilité sociétale des organisations.

L'analyse des enjeux et thématiques prioritaires en matière de RSE s'est fondée sur une démarche d'inclusion et de consultation de nos parties prenantes internes et externes, cartographiées comme suit.



GRI 102-40

## IDENTIFICATION ET CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES



GRI 102-42 | GRI 102-43

## ENGAGEMENT ET DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le programme de consultation 2019 a débuté le 21 janvier 2019 par l'engagement des Directions générales, pour se terminer le 27 mars 2019 par l'engagement des parties prenantes externes intégrant les composantes de l'écosystème wallon, à savoir les principaux fournisseurs du SPW, les UAP et pouvoirs locaux, les acteurs du secteur non-marchand et du monde académique, et enfin les opérateurs économiques.

Ce programme a également intégré les parties prenantes internes du SPW, à savoir les agents et le management qui ont eu l'opportunité de se prononcer sur les enjeux du SPW au travers de 3 sessions des Midis du développement durable consacrés à la responsabilité sociétale les 5 et 7 février et le 11 juin 2019 et via un questionnaire en ligne ouvert du 13 février au 13 mars 2019.

Le programme de consultation 2019 a été construit afin d'identifier les thématiques prioritaires à rendre compte dans le rapport RSE du SPW, en conformité avec les principes de contenu du Global Reporting Initiative. Afin de garantir l'accès à la consultation au plus grand nombre, le programme 2019 de consultation s'est décomposé de manière suivante :

OBJECTIFS	CIBLE	APPROCHE	PERIODE DE RÉALISATION	NOMBRE DE PARTICIPANTS
<b>SENSIBILISER ET ENGAGER le management dans la démarche RSE et FÉDÉRER</b>	Membres des Comités de direction	Animation participative d'une 1 heure en CODI	Du 15/01/2019 au 19/03/2019	42 participants
<b>SENSIBILISER ET ENGAGER les agents du SPW sur la démarche RSE et INTRODUIRE le questionnaire en ligne</b>	Agents, Management, Membres des Comités de direction du SPW	Midi du développement durable dédié à la RSE : session interactive de 1h30	Les 5 et 7/02/2019 et le 11/06/2019 [en décentralisé à Liège à l'attention des agents du SPW Mobilité et Infrastructures actifs à et autour de Liège]	145 participants
<b>CONSULTER les parties prenantes internes et ÉVALUER les enjeux RSE prioritaires</b>	Agents, Management, Membres des Comités de direction du SPW	Questionnaire en ligne 	Ouvert du 12/02/2019 au 13/03/2019	664 participants
<b>ENGAGER les parties prenantes externes à la démarche RSE du SPW et IDENTIFIER les enjeux prioritaires par groupe de parties prenantes externes</b>	Fournisseurs UAP et pouvoirs locaux. Non marchand et monde académique. Acteurs économiques	Atelier par groupe de parties prenantes	Du 27 février au 27 mars 2019	54 participants représentant les organismes détaillés ci-après
<b>SENSIBILISER ET ENGAGER les représentants syndicaux du SPW</b>	Formations syndicales membres du CIC (CSC, CGSP, SLFP)	Animation participative d'une 1 heure suivie d'un questionnaire	Le 24 avril 2019	3 formations syndicales (CSC, CGSP, SLFP)



Midi du développement durable dédié à la RSE : session interactive de 1h30, le 11/06/2019 à Liège.

Le programme 2019 de consultation des parties prenantes du SPW a été bâti sur la contribution, l'engagement et la consultation de plus de 908 parties prenantes internes et externes.

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.

La catégorie des usagers « Citoyens » n'a pas été consultée dans le cadre de cette phase du programme 2019 de consultation. Un comité d'évaluation des parties prenantes sera mis en place en aval de la publication du rapport RSE, comité au sein duquel les citoyens pourraient trouver leur place.

- **Pour la catégorie fournisseurs :** regroupant les fournisseurs intervenant dans le cadre de marchés publics centralisés, marchés lancés par le Département de la gestion immobilière et par le Département de la gestion mobilière. Cet échantillon a été constitué des 15 principaux fournisseurs en matière immobilière et des 18 principaux fournisseurs de matériel, consommables, équipements de protection individuelle et services de sécurité et d'entretien auprès de qui le SPW passe plus de 100 commandes par an. Parmi les participants, nous comptons la représentation des organisations suivantes :







Légende photo: consultation interne au SPW Mobilité et Infrastructures, Liège, 11 juin 2019



Légende photo: consultation des acteurs économiques, Jambes, 24 mars 2019



Brainstorming à l'occasion des consultations des parties prenantes

Légende photo: Midi du développement durable consacré à la RSE, Namur, 7 février 2019





GRI 102-42 | GRI 102-43

- Pour la catégorie UAP et pouvoirs locaux :** 35 représentants ont été invités.  
 Ont répondu présents : APW /AQUAWAL/AViQ/ Commissariat Général au Tourisme/ FOREM/ IDELUX-AIVE/ IFAPME/ Port autonome de Charleroi /SOFICO/SOWAER/SWDE
- Pour la catégorie secteur non-marchand et monde académique :** 35 représentants ont été invités.  
 Ont répondu présents : Conseil des Recteurs des universités francophones de Belgique (Cref)/Espace Environnement/Fondation pour les Générations Futures/Fondation Rurale de Wallonie/Observatoire du Crédit et de l'Endettement/Réseau Financité/SAW-B/UCLouvain/ UNamur /Université de Mons
- Pour la catégorie opérateurs économiques :** 35 représentants ont été invités.  
 Ont répondu présents : CCW/Fédération Francophone des Huissiers de Justice/ESSENSCIA/ FEBELCEM/GreenWin/ Union Francophone des Huissiers de Justice/SOGEPA/SRIW/UWE
- Pour la catégorie syndicats :** les trois formations syndicales ont été associées : CGSP/SLFP/ CSC

Pour les années futures, le programme de consultation et d'engagement des parties prenantes internes et externes sera établi comme suit :

CATÉGORIE DE PARTIES PRENANTES	PROFIL	MODALITÉS DE CONSULTATION/ D'ENGAGEMENT	FRÉQUENCE
Bénéficiaires	Citoyens, Entreprises, Non Marchand, Pouvoirs locaux	Questionnaire en ligne à propos du présent rapport RSE	En continu
Collaborateurs du SPW	Agents statutaires, Agents contractuels, Stagiaires	1 Midi/an consacré à la RSE organisé par la Direction du développement durable dans 3 villes d'implantation du SPW	Annuelle
Pairs	Partenaires institutionnels, UAP, Pouvoirs locaux	Questionnaire en ligne à propos du présent rapport RSE	En continu
Partenaires	Fournisseurs Investisseurs	Questionnaire en ligne à propos du présent rapport RSE Etablissement d'un code de bonne conduite des fournisseurs du SPW et signature de la charte par les nouveaux fournisseurs	En continu
Autorités et régulateurs	Wallonie Belgique Europe	Entretiens bilatéraux avec différents acteurs	Lors de la préparation du prochain rapport RSE
Influenceurs	Media & Agence de notation	Entretiens bilatéraux avec différents acteurs	Lors de la préparation du prochain rapport RSE

GRI 102-44

## LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

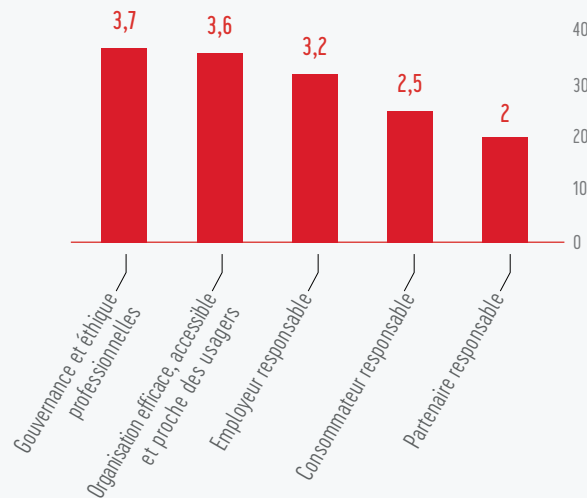
La consultation a porté sur deux grands volets : la gestion interne et les missions du SPW. Ce sont principalement les aspects transversaux des missions du SPW qui ont été appréhendés au cours des consultations.

### Les principaux enjeux soulignés en matière de gestion interne

Les enjeux ci-contre regroupent l'ensemble des thématiques RSE pour lesquelles la gestion interne du SPW a un impact positif et négatif sur l'économie, l'environnement, le social et le sociétal d'après les parties prenantes consultées :

### Les parties prenantes internes

Les parties prenantes internes ont classé les 5 catégories de thématiques RSE de gestion par ordre d'importance pour améliorer la responsabilité du SPW, de la manière suivante.



## Les enjeux et thématiques RSE prioritaires liés à la gestion interne

### Gouvernance éthique et transparence

- Développer une gouvernance agile des projets par parcours de bénéficiaires (ne pas travailler en silo)
- Identifier les risques de conflit d'intérêts : la sous-traitance dans des missions de contrôle par exemple
- Redéfinir les services et identifier les conflits d'intérêts potentiels
- Développer la transparence et la communication interne et externe
- Développer une stratégie RSE globale et à création de valeur
- Assurer le rôle d'exemplarité RSE

### Employeur responsable

- Développer l'information et la formation des agents
- Développer la mobilité professionnelle
- Renforcer la sécurité et le bien-être au travail
- Réinventer les métiers et l'organisation du travail
- Renforcer le suivi de la gestion des plaintes

### Consommateur responsable

- Renforcer la politique d'achat responsable et partager les bonnes pratiques
- Diminuer et optimiser les consommations : consommation papier, consommations énergétiques (bâtiments et déplacements professionnels)

### Partenaire responsable

- Évaluer et encourager les partenaires à développer une démarche RSE
- Accompagner les partenaires de projets dans la RSE
- Outiller les partenaires et entreprises à répondre aux attentes en matière de transparence et de responsabilité sociétale

### Organisation efficace, accessible et proche des usagers

- Efficacité des services
- Orientation usager
- Continuité de service
- Accessibilité géographique et horaire
- Prospective et développement de nouveaux services, en réponse aux besoins exprimés par les parties prenantes

GRI 102-44

## Les principaux enjeux liés aux missions du SPW

Les consultations ont permis de mettre en évidence les enjeux suivants concernant l'accomplissement des missions du SPW (ci-dessous).

### Les enjeux et thématiques RSE prioritaires liés aux missions du SPW

<b>Gouvernance</b>	Plus de transparence, participation, efficacité des contrôles, harmonisation des processus entre directions générales, plus d'agilité, vision long terme, pas d'externalisation de la sous-traitance des contrôles, intégration de la RSE dans toute décision de l'organisation
<b>Efficience de l'organisation</b>	Expertise, simplification de l'organisation, écoute et proximité, adaptabilité
<b>Offre de services</b>	Redéfinition et développement des services et de l'organisation, création de parcours d'utilisateurs pour les entreprises, amélioration des délais de réponse
<b>Rôle et positionnement du SPW</b>	Médiateur, acteur de concertation, relais des parties prenantes, moteur inclusif de la RSE
<b>Partenariats</b>	Développer des accords entre public/privé, co-construire des solutions, favoriser les mutualisations, ancrer une culture de partenariat avec les bénéficiaires
<b>Digitalisation</b>	Partage et décloisonnement des données
<b>Financement</b>	Financement des infrastructures académiques, mise en place d'un acteur du financement responsable (banque wallonne), favoriser l'épargne et l'éducation à l'épargne, aide aux PME/TPE
<b>International</b>	La région doit s'ouvrir et être présente à l'international, il s'agit d'améliorer l'image de la Wallonie en Europe
<b>Dialogue</b>	Favoriser le dialogue et la concertation, intégrer les syndicats dans le processus RSE, plus de dialogue avec les entreprises, échange de compétences avec les entreprises
<b>Compétences internes</b>	Répondre au besoin de transversalité des compétences, résoudre les conflits d'intérêt entre les directions générales, développer la formation des agents sur les achats, produits et services
<b>Achats publics</b>	Uniformiser les cahiers des charges, soutenir l'entrepreneuriat local et garantir l'accès aux PME/TPE, développer une banque de fournisseurs « agréés RSE », améliorer les délais de publication de marchés, établir un processus de vérification RSE, intégrer les critères RSE dans le processus de sélection (pas uniquement le prix), améliorer les délais de paiement, regrouper les commandes pour diminuer les transports, prévoir une possibilité de révision du marché en cours d'exécution

# Notre modèle de création de valeur régionale

## Ressources SPW

## Modèle SPW de création de valeur régionale

Attentes des usagers



ENTREPRISES



POUVOIRS LOCAUX



CIToyENS



GOUVERNEMENT WALLON



NON-MARCHAND



### POLITIQUES WALLONNES

- > 25 matières régionales
- > 22 matières impliquant le SPW, seul ou en partenariat



### MOYENS FINANCIERS

- > Décret du 15/12/2011
- > Budget 2018 : **14 303** millions euros contre **13 286** en 2017



### COLLABORATEURS/TRICES

- > **9 963** agents
- > **100 %** en convention collective
- > **47 %** de représentation féminine



### SAVOIR & SAVOIR-FAIRE

- > Environ **90 millions €** en matière de TIC : ventilés entre 73.8% d'achats et de sous-traitance TIC et 26.2% de frais de personnel TIC
- > **342** ETP réalisant des activités numériques au sein de l'administration



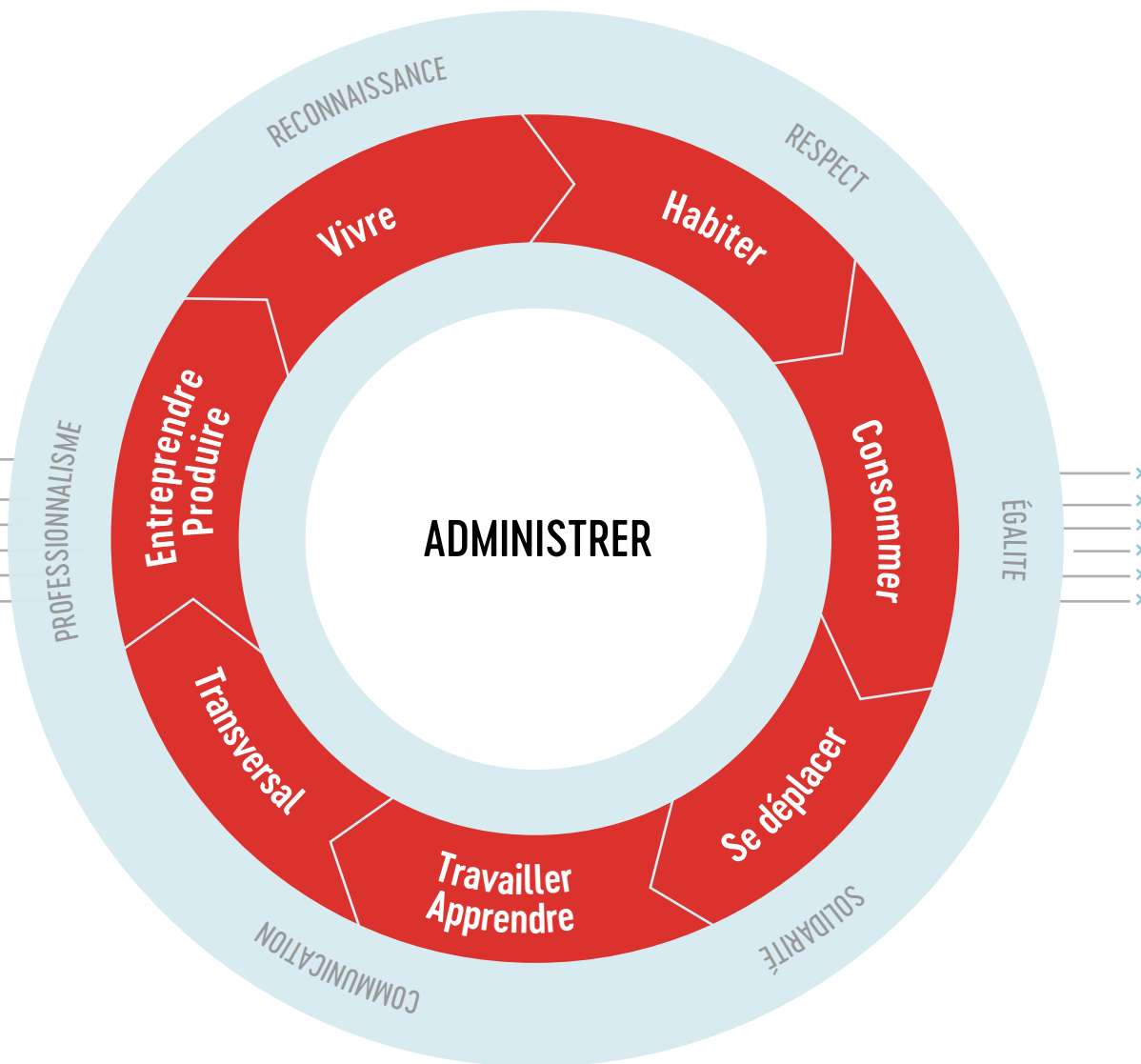
### IMPLANTATIONS & INFRASTRUCTURES

- > **45** bâtiments administratifs à Namur et Jambes/ **107** bâtiments administratifs sur le reste du territoire wallon



### RÉSEAUX & PARTENAIRES

- > **186** UAP
- > **262** Communes
- > Plus de **250** fournisseurs





Sur base du programme de consultation, les attentes de nos parties prenantes et les enjeux prioritaires du SPW ont été identifiés, hiérarchisés et classifiés. Ils structurent nos engagements et construisent le modèle de création de valeur partagée et durable du SPW.

## Engagements et réalisations 2016-2019

## Objectifs de développement durable

### ENGAGEMENT N° 1 ORGANISATION À L'ÉCOUTE DES USAGERS



Thématiques prioritaires issues du programme de consultation 2019 :

- > **Accessibilité du service**
- > **Fiabilité du service**
- > **Simplification et numérisation du service** EN SAVOIR PLUS → page 38

### ENGAGEMENT N° 2 ORGANISATION ATTRACTIVE & VALORISANTE



Thématiques prioritaires issues du programme de consultation 2019 :

- > **Qualité de l'emploi**
- > **Développement professionnel**
- > **Bien-être des agents** EN SAVOIR PLUS → page 50

### ENGAGEMENT N° 3 ORGANISATION COLLABORATIVE



Thématiques prioritaires issues du programme de consultation 2019 :

- > **Partenariat inclusif**
- > **Dialogue**
- > **Représentation internationale** EN SAVOIR PLUS → page 58

### ENGAGEMENT N° 4 ORGANISATION PROMOTRICE DES ODD



Thématiques prioritaires issues du programme de consultation 2019 :

- > **Renforcement des capacités et engagements RSE** EN SAVOIR PLUS → page 64

### ENGAGEMENT N° 5 ORGANISATION RÉSILIENTE



Thématiques prioritaires issues du programme de consultation 2019 :

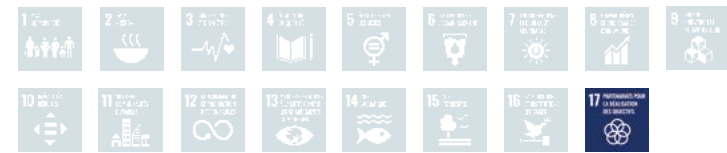
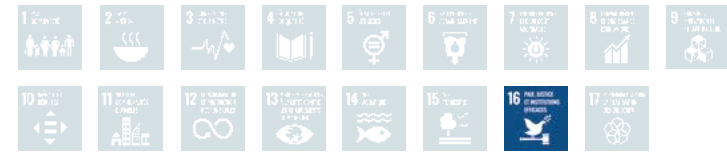
- > **Éthique & conformité**
- > **Gouvernance agile**
- > **Veille et Innovation**
- > **Finances durables** EN SAVOIR PLUS → page 72

### ENGAGEMENT N° 6 ORGANISATION RESPONSABLE DE SES CONSOMMATIONS



Thématiques prioritaires issues du programme de consultation 2019 :

- > **Commande publique durable**
- > **Efficacité énergétique**
- > **Optimisation des matières** EN SAVOIR PLUS → page 80



Satisfaction des usagers







Man on the left: A man with short brown hair, smiling, wearing a grey and orange high-visibility jacket and dark pants. He is kneeling and holding a blue handheld device.

Man on the right: A man with short brown hair, smiling broadly, wearing a grey and orange high-visibility jacket with reflective stripes and black gloves. He is giving a thumbs-up gesture. The jacket has a logo on the chest that includes the letters "SP" and the text "Service public de Wallonie".

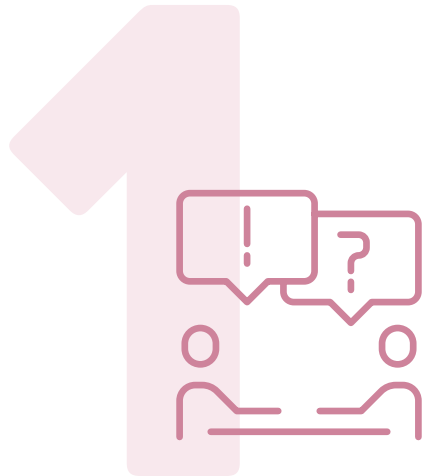


# Notre gestion des enjeux et nos performances





GRI 103-1



## ENGAGEMENT N° 1

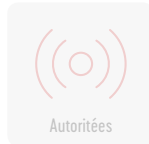
# Une organisation à l'écoute des usagers

### ENJEU

## Accessibilité du service

### IMPORTANT

### PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



### OBJET

Placer les usagers (citoyens, entreprises, secteur non-marchand, pouvoirs locaux ou fonctionnaire) au cœur du Service public de Wallonie est la 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 du service 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). 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. Toutefois, la prise en compte de l'utilisateur qui n'a pas accès aux technologies de communication modernes est essentielle pour une administration qui se veut proche de ses usagers.

GRI 103-2

## Quelques chiffres

Pour l'année 2018, on dénombre :

**61658**  
appels via  
le téléphone vert



**12548**  
visiteurs  
dans les expositions  
des Espaces Wallonie

**104319** abonnements au magazine Vivre la Wallonie

**133502**  
contacts  
dans les Espaces Wallonie



**2327677**  
visites sur [www.wallonie.be](http://www.wallonie.be)



### MÉCANISMES DE GESTION MIS EN PLACE

Le SPW a mis en place une série d'**actions de sensibilisation des agents à l'orientation usager** :

- > L'organisation d'un **plan de formations sur l'orientation usager**. Une formation plus spécifique a également été développée auprès de chefs de projets afin de les initier à la méthodologie des parcours usagers;
- > Les **actions relatives à l'amélioration de la lisibilité des documents administratifs**, menées dans les différentes Directions générales. L'objectif consiste à motiver les agents à rédiger des documents en se mettant à la place de l'utilisateur;

- > La publication de **fiches «bons réflexes» sur les comportements fondamentaux** favorables à la relation avec les usagers de l'administration;
- > La communication d'un **guide méthodologique** sur les outils pratiques de l'orientation usager;
- > L'organisation de **deux midis de l'orientation usager**, à destination des agents du SPW.

Le Comité stratégique a aussi adopté en 2016 une **stratégie multicanale** à l'horizon 2020. Actuellement développée pour le citoyen, et destinée à être étendue aux autres publics cibles (entreprises, pouvoirs locaux, secteur non-marchand), la stratégie multicanale vise à faire du canal digital la principale voie d'interactions avec les usagers du Service public de Wallonie.

**Plusieurs axes contribuent à la concrétisation de cette stratégie :**

- > Organisation d'un système d'informations cohérent et dynamique à l'aide d'un **référentiel unique d'informations** (RUI) comprenant un catalogue des démarches, outil de recherche permettant de renseigner l'utilisateur, qui pour obtenir une prime à la rénovation, qui pour demander un permis d'environnement... et lui indiquer les démarches à suivre auprès des différentes Directions générales.
- > Renforcement du **recours à une première ligne unique** gérant les demandes des citoyens en support au canal digital;

GRI 103-2 | GRI 103-3 | 203-1

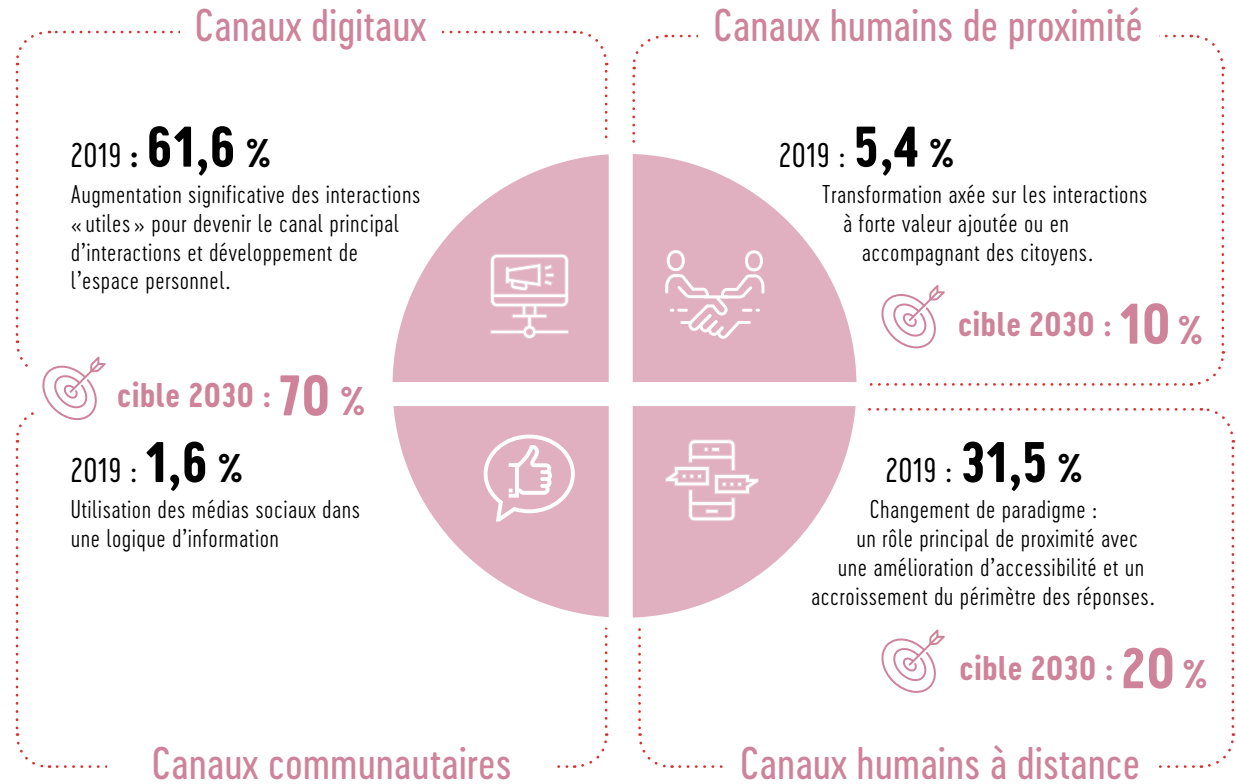
- > Principe du **numéro d'appel unique** – le 1718 – pour les citoyens et expérience pilote en la matière relative aux matières du SPW Mobilité et Infrastructures;
- > Mise en place de **nouvelles permanences** pour offrir une porte d'entrée unique pour le citoyen via le regroupement de services d'information et de conseil communs au SPW et à certaines UAP;
- > **Actions de communication** de la stratégie multicanale : mise en place d'un plan de communication interne, préparation d'une capsule vidéo consacrée à la promotion, présentation de la stratégie aux UAP afin de les inviter à la mettre en place dans leurs structures, présentation au Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles et à la plateforme de communication régionale;
- > **Amélioration de différentes interfaces**, dont notamment :
  - Nouvelle version du catalogue des démarches;
  - Nouvel espace personnel citoyen (Mon Espace);
  - Nouvelle version de l'outil d'information des agents de première ligne (Wikiwal).

### ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE GESTION

L'évaluation de ces efforts est prévue dans le cadre du Contrat d'administration, puisque l'orientation usager en constitue l'objectif stratégique transversal n° 1.

Les indicateurs liés à l'ambition de la stratégie multicanale ont été mesurés depuis 2016. Pour un volume total d'interactions en constante augmentation sur les trois années (de 1 870 000 interactions en 2016 pour 2 134 000 interactions en 2018), la proportion des interactions via les canaux digitaux continue de progresser.

### Objectifs fixés



Les principales contributions sont les suivantes :

- > Progression importante des formulaires soumis par voie électronique : de 26 000 formulaires soumis en 2016, le nombre passe à 85 000 formulaires en 2018;
- > Baisse du nombre d'appels téléphoniques et mails enregistrés en 2018 de 6 % par rapport à 2017 et de 16 % par rapport à 2016;
- > Rassemblement des informations de première ligne, comme les questions relatives à la fiscalité sur le portail wallonie.be;

- > Amélioration des fonctionnalités du catalogue des démarches et de l'implication interne des contributeurs.

À noter que le SPW Fiscalité a participé à l'amélioration des indicateurs de la stratégie multicanale, en augmentant de 25 % le taux de traitement des appels au call center et en réduisant de moitié le temps d'attente par rapport à la moyenne 2017.

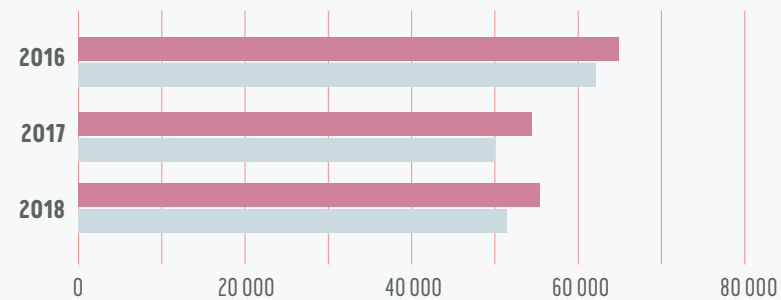


GRI 103-3 | 203-1

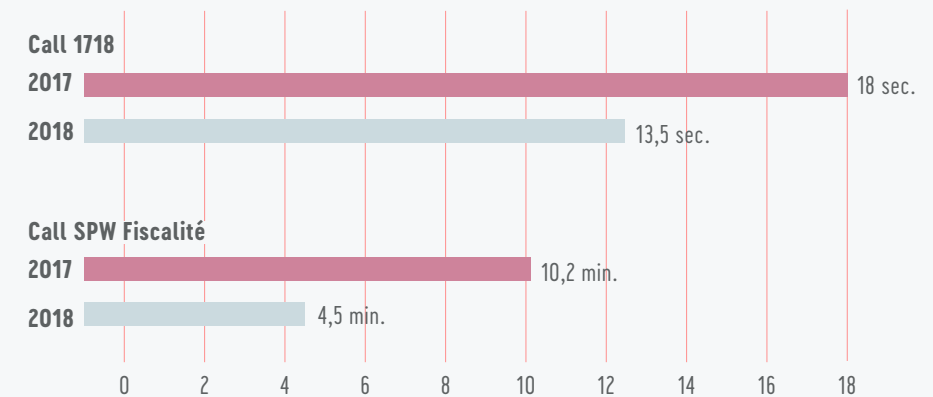
## Résultats et description des indicateurs de performance

### ACCESSIBILITÉ DU SERVICE (DE PROXIMITÉ OU À DISTANCE)

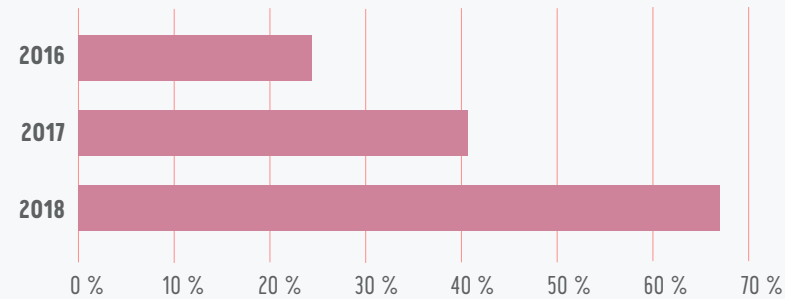
Nombre d'appels au 1718 ■ Nombre d'appels reçus ■ Nombre d'appels traités



Temps moyen dans la file d'attente



Pourcentage d'appels traités — Call SPW Fiscalité



#### Appel reçu

Un appel téléphonique arrive dans la file d'attente

#### Appel traité

Un appel est pris en charge par un agent

#### Appel non-traité

L'appelant raccroche avant d'être pris en charge.



**+45 %**  
d'amélioration  
du temps d'attente  
au call center SPW  
Fiscalité entre 2017  
et 2018.

**17 %**  
de progression

de la part des interactions digitales entre 2016 et 2018, pour atteindre 61 % en 2018. Les objectifs de la stratégie sont d'atteindre 70 % d'interactions via le digital à l'horizon 2020 et de les réduire à 30 % via les canaux humains.



GRI 103-2

## OBJECTIFS DE PROGRÈS CONCERNANT L'ACCESSIBILITÉ DU SERVICE

Concernant la disponibilité du service et le renforcement de l'orientation usager, le SPW envisage de réaliser les ambitions suivantes :

- > Faire du numéro vert un numéro coupole là où cela s'indique;
- > Transformer et étendre les Espaces Wallonie en regroupant services d'information et de conseil spécialisés du SPW et de certaines UAP;
- > Faire de ces Espaces Wallonie de véritables Maisons du citoyen et les étendre à trois ou quatre nouvelles implantations pour couvrir notamment les zones rurales;
- > Développer un Guichet unique Entreprises;
- > Investir dans une façade web harmonisée et simplifiée;
- > Développer l'Espace personnel;
- > Développer le Dossier Unique Fiscal et MyWalfin;
- > Développer des applications pour les publics en allant un pas plus loin dans la segmentation de ceux-ci (par localisation géographique, par âge, par communauté d'intérêts, par profession).



## Bonnes pratiques au SPW

### ESPACES WALLONIE

Répartis sur toute la région, les **11 Espaces Wallonie** et leurs agents sont là pour aider dans les démarches et procurer toute l'information nécessaire.

Des permanences spécialisées sur rendez-vous (logement, fiscalité, énergie, médiateur...) permettent également d'aller plus loin dans le traitement de l'information.



### BUREAUX SATELLITES

Etant donné le nombre croissant d'impôts et de taxes gérés par le SPW Fiscalité, l'administration se doit de proposer un service accessible et de qualité sur l'ensemble du territoire de la Région wallonne. La mise en place de véritables bureaux décentralisés permet de délivrer un service de proximité de meilleure qualité via le traitement et le suivi des dossiers pour lesquels les contribuables s'adressent directement aux agents sur place. Toutes les directions du SPW Fiscalité sont impliquées et travaillent toutes de façon décentralisée.

La création de services territoriaux décentralisés est aussi une solution pour inciter des fonctionnaires transférés du SPF Finances (transfert du précompte immobilier et des droits d'enregistrement et de succession) à rejoindre sur base volontaire l'administration wallonne.

Trois villes ont été identifiées pour y installer des bureaux décentralisés : Liège, Charleroi et Mons. La décentralisation des services du SPW Fiscalité se fera en deux phases. La première phase débutera à la fin de l'année 2019 et prendra fin

lors de l'emménagement définitif des collègues dans leurs bureaux décentralisés. Elle permettra de tester ce nouveau mode de gestion avant la mise en place finale de ce nouveau système prévue à la fin de l'année 2020.

Quant au service extérieur d'Eupen, il assure le service de l'impôt pour les contribuables de langue allemande. Il gère, de manière délocalisée, l'ensemble des matières fonctionnelles du SPW Fiscalité.

GRI 103-1 | GRI 103-2 | GRI 103-3 | 203-1



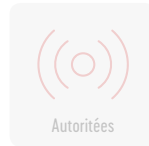
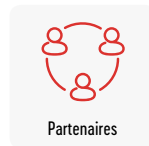
## ENJEU

# Fiabilité du service

### IMPORTANTANCE



### PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



### OBJET

Une fois le contact établi au travers des services de première ligne du SPW, **la prise en charge des demandes** formulées par les usagers du SPW est essentielle et suppose : **traçabilité des demandes, gestion des plaintes éventuelles, respect des délais annoncés.**

### MÉCANISMES DE GESTION MIS EN PLACE

Le SPW entend mettre en œuvre un **outil de gestion des interactions usagers** (CRM : Customer Relationship Management). L'objectif est d'offrir le même niveau de service aux usagers, indépendamment du canal utilisé.

Le SPW a mis aussi en route une **expérience pilote de gestion des plaintes** sur base de laquelle il généralisera une gestion des plaintes harmonisée à l'échelle de tout le SPW. L'objectif poursuivi est triple :

1. Permettre à l'utilisateur de s'exprimer librement et facilement à la suite d'une insatisfaction;

2. S'assurer que les plaintes soient prises en charge et traitées de manière professionnelle, équitable et dans les délais raisonnables;
3. Aider les services du SPW à suivre une démarche d'amélioration continue de leurs missions et actions.

Quant à la **réduction de délais de paiement de factures** dans le cadre de transactions commerciales (via les marchés publics) prévue par la réglementation, visant à les acquitter dans un délai de 30 jours, le SPW Budget, Logistique et Technologies de l'Information et de la Communication a mené des actions afin d'améliorer l'analyse de ces délais et de mettre à disposition des Directions générales des requêtes de délais de paiement plus précises.

### ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE GESTION

Un outil provisoire de gestion des interactions usagers est actuellement testé dans 2 entités du SPW, au Secrétariat général (1718) et au SPW Infrastructures et Mobilité. Avec la reprise des compétences en matière de précompte immobilier, le SPW Fiscalité développe





GRI 103-3 | 203-1

actuellement un outil de gestion des interactions avec le contribuable, qui constituera un premier élément du dossier fiscal unique.

La phase pilote du traitement harmonisé des plaintes vient de s'achever en juin 2019, il est donc prématuré de tirer les conclusions. L'indicateur sur le taux de satisfaction quant au traitement de plaintes n'est pas encore suivi au sein du SPW.

Les délais relatifs aux factures commerciales payées par voie d'ordonnance sont actuellement suivis.

### RÉSULTATS ET DESCRIPTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

#### Délai de traitement des factures commerciales liées aux marchés publics

Les délais relatifs aux factures commerciales payées par voie d'ordonnance sont en constante diminution : 72,5 % sont liquidées endéans 30 jours (à dater de la date de réception enregistrée par les agents), ce qui représente le meilleur score enregistré depuis 2013.

Cela nécessite donc 31,3 jours en moyenne pour le SPW, atteignant ainsi une moyenne proche de la valeur de référence cible (30,8 jours).

#### OBJECTIFS DE PROGRÈS CONCERNANT LA FIABILITÉ DU SERVICE

Des marges de progrès existent, tant en matière d'assistance dans la gestion automatisée des interactions avec les usagers, que dans le traitement des plaintes ou la réduction des délais de paiement de factures.

## Bonnes pratiques au SPW

### GESTION DES DEMANDES AU SPW FISCALITÉ

La création de la Direction de la communication et des relations avec les usagers en 2016 constitue la mesure-clé d'un plan plus global visant à mettre le citoyen au cœur des préoccupations du SPW Fiscalité. Cette direction devient la porte d'entrée des demandes et plaintes des usagers, point de contact unique mais multicanal.

Une équipe de 1<sup>re</sup> ligne (call center Fiscalité) est constituée, les agents de 1<sup>re</sup> ligne sont formés à la relation avec le public et aux matières fiscales.

La 1<sup>re</sup> ligne fournit une réponse si elle est dans sa sphère de compétence, sinon elle accuse réception et transmet vers les services de 2<sup>e</sup> ligne (métier) pour suivi. Une information adéquate et une réorientation efficace sont de nature à rassurer l'utilisateur et à augmenter sa satisfaction.

### GESTION HARMONISÉE DES PLAINTES À L'ÉCHELLE DU SPW

Désormais, le citoyen peut introduire une plainte qui sera traitée de façon harmonisée au SPW, quelle que soit la thématique concernée. Toutes les directions générales ont contribué à la mise en place de ce système harmonisé de gestion des plaintes. Plusieurs actions de communication ont été déployées : des séances de sensibilisation notamment auprès des services de première ligne, la création d'une boîte à outils sur l'intranet, la diffusion d'un guide de l'utilisateur, la création de modèles de réponses. Le dispositif est ouvert aux usagers externes depuis le 1<sup>er</sup> février 2019. Une phase pilote s'est achevée en juin 2019 afin de permettre aux

Depuis 2016, la Direction de la communication et des relations avec les usagers a enregistré une nette diminution dans les délais de traitement des demandes entrantes :

- > 140 000 appels traités au call center, soit 40 % de plus qu'en 2017 ;
- > Amélioration du taux de traitement de 25 % ;
- > Réduction du délai de traitement des courriers et courriels à 2 ou 3 jours ouvrables ;
- > Diminution significative des demandes « médiateur » entrantes depuis 2016 et félicitations du médiateur dans la presse ;
  - 2016 (à partir de juillet) : 557
  - 2017 : 538
  - 2018 : 256

La prochaine étape consistera à faire face à la reprise du précompte immobilier en janvier 2021 et à l'intégration de la matière nouvellement régionalisée dans les procédures.

agents de s'approprier ces nouvelles procédures. Un bilan permettra de faire évoluer les orientations générales futures.

Le SPW Fiscalité a obtenu une certification globale 2 étoiles en mars 2018 dans le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) pour la gestion des plaintes et l'envoi des invitations à payer/avertissements-extraits de rôle. Ce label se renforce via une certification 3 étoiles en cours au sein du SPW Fiscalité qui s'inscrit dans une démarche qualité et dans un programme d'amélioration continue impliquant le management et l'ensemble des collaborateurs.



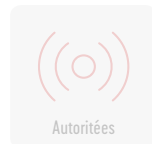
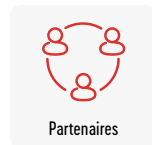
## ENJEU

# Simplification et numérisation du service

### IMPORTANTANCE



### PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



## 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. Cela fait l'objet de l'objectif stratégique n° 2 du Contrat d'administration 2016-2019.

## MÉCANISMES DE GESTION MIS EN PLACE

Parmi les **dispositifs mis en place dans une perspective de simplification**, on citera :

- > Les actions liées à la rationalisation des sites web en Wallonie;
- > La conception de parcours usagers réalisés dans les différentes Directions générales, décrivant les besoins et attentes par rapport à l'administration;
- > L'amélioration d'ici la fin 2019 de la lisibilité de la grande majorité des documents destinés aux usagers;

- > La mise en ligne des formulaires à pré-remplissage quasi automatique;
- > La publication de « déclaration de service aux usagers » (DSU).

Parmi les **dispositifs** mis en place dans la perspective d'accroître l'efficacité des services via leur **numérisation**, on citera principalement :

- > Des actions de sensibilisation, de formation et de mobilisation;
- > La désignation d'une Delivery Unit pour élaborer la stratégie de transformation digitale et assurer le rôle de **Chief Information Officer** (CIO);
- > La définition d'une méthodologie intégrée de description et d'optimisation des processus;
- > La dématérialisation de certains processus;
- > La labellisation de sources authentiques;
- > L'harmonisation de certains textes législatifs ou réglementaires.

<sup>10</sup> Cela concerne au premier chef le Secrétariat général (et en particulier le service de simplification administrative eWBS et le département de la géomatique) et le SPW Budget, Logistique, Technologies de l'information et de la communication. In fine, toutes les directions opérationnelles sont concernées afin de développer des solutions informatiques adéquates pour certains types de métiers administratifs ou techniques (tout en privilégiant autant que possible la mutualisation).

GRI 103-3 | 203-1

## ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE GESTION

Les mécanismes mis en place sont directement liés à l'objectif stratégique transversal n° 2 du Contrat d'administration. Ils font l'objet d'un suivi et d'un reporting détaillé :

### En matière de simplification

- Les actions liées à la **rationalisation des sites web en Wallonie** : les Directions générales ont élaboré leur plan d'actions en matière de rationalisation et de diminution du nombre de sites internet et de comptes de réseaux sociaux.
  - Le SPW Mobilité et Infrastructures a ainsi porté son attention sur les différentes catégories d'utilisateurs lors de la mise en œuvre du **nouveau Portail internet Infrastructures**.
  - Le **portail relatif aux élections locales** a été élaboré avec une forte orientation usager. L'entrée sur le site se fait en fonction du profil du visiteur (citoyen, candidat, opérateur). Il reprend les outils, documents, formulaires, vade-mecum et réglementations. En 2018, le portail a enregistré 458 900 visiteurs différents et 666 905 visites.
  - Une **refonte du portail [wallonie.be](http://wallonie.be)** a eu lieu, consacrant une logique de territoire et de citoyenneté. La mise en ligne du site s'est faite en juin 2019;
- **12 parcours usagers** ont été réalisés dans les différentes directions générales. Ces parcours sont d'ampleur très différente, certains se concentrent sur des dispositifs spécifiques, d'autres sont des

parcours touchant à différents processus de la DG. Les parcours suivants reflètent ce constat :

- Le parcours du candidat à l'engagement au SPW;
  - Le parcours Évaluation du personnel (public-cible fonctionnaire, SG);
  - Le parcours Permis d'urbanisme (vu de l'intérieur, des demandeurs et des communes) et le parcours Primes Habitat (public-cible citoyen) du SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie;
  - Trois parcours usagers ont été réalisés au SPW Agriculture, Ressources naturelles, Environnement. Ils portent sur la demande de permis d'environnement, les autorisations de balisage en forêt pour itinéraires temporaires et les transferts transfrontaliers des déchets. Le but de ces parcours est de déterminer le ressenti des usagers dans leurs interactions avec l'administration, en allant à leur rencontre pour planifier l'amélioration attendue.
- En matière de lisibilité des documents administratifs, un **modèle générique de courrier** a été proposé ainsi que des **modèles pour les documents relevant des macro-processus** « Subsidier », « Agréer » et « Contrôler ». Le SPW Agriculture, Ressources naturelles, Environnement a amélioré la lisibilité de ses documents en collaboration avec le secteur, les associations professionnelles et le cabinet ministériel. Ce sont près de 150 courriers type à destination de 15 000 agriculteurs, représentant entre 75 000 et 150 000 courriers par an. Cette action a abouti à des documents clairs, à une meilleure compréhension par les usagers, dès lors à moins de

sollicitations et de questions de leur part notamment par téléphone et donc une meilleure gestion au niveau de l'administration.

- La mise en ligne des **formulaires à saisie automatique** et des processus des comités d'acquisition, permet de faciliter la vie des communes, CPAS, et autres organismes publics wallons.
- Le SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie a présenté publiquement ses engagements de services aux usagers, dans le cadre de la réalisation de ses missions à travers sa «**déclaration de service aux usagers**» (DSU). La déclaration comporte quatre engagements qualité : faciliter les contacts des usagers avec nos services, garantir un accueil aimable et attentionné, assurer un traitement sérieux des demandes/dossiers et évaluer en permanence la satisfaction pour améliorer la qualité de nos services;

### En matière de numérisation et de gains d'efficacité

- La réalisation de nombreuses **actions de sensibilisation, de formation** et de mobilisation au cours de l'année 2018 sur le thème «Si simple, si digital»;
- La mise sur pied de la Delivery Unit (CIO team), devenue opérationnelle en mars 2019, pour élaborer la stratégie de transformation digitale et assurer le rôle de **Chief Information Officer** (CIO);
- L'**effort de numérisation au SPW** estimé par la CIO team à environ 90 millions, ventilés entre 66,9 millions (73,8 %) d'achats et de sous-traitance et 23,8 millions de frais de personnel (26,2 %),



GRI 103-3 | 203-1

soit 342 ETP réalisant des activités numériques au sein de l'administration;

- › La **dématérialisation de processus emblématiques** : déclarations de superficie pour les agriculteurs, gestion des avaries, ou en interne, demandes de congé;
- › La **labellisation de sources authentiques** : ainsi, le SPW Intérieur et Action sociale a été reconnu en janvier 2019 comme source authentique en matière de données financières. L'exploitation des données financières permet au SPW Intérieur de proposer des analyses et des études (cartes d'identité financière, cahiers des finances locales,...), dans le cadre de sa mission de conseil et d'expertise auprès des pouvoirs locaux. D'autres sources authentiques devraient voir le jour dans le courant de l'année 2019;

## RÉSULTATS ET DESCRIPTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE



Évolution du nombre de formulaires électroniques

**266** formulaires électroniques

C'est le nombre de formulaires électroniques mis à disposition des citoyens par le SPW, en progression constante depuis 2009.



Évolution de l'usage de l'espace personnel

**111 101** utilisateurs

L'utilisation de l'espace personnel a plus que doublé sur les 3 dernières années, atteignant 111 101 utilisateurs fin 2018.

## Bonnes pratiques au SPW

### PAC-ON-WEB

La Politique agricole commune (PAC) permet de soutenir le revenu de 15 000 agriculteurs wallons par le biais de deux régimes d'aides : les aides directes (primes à l'hectare de culture et primes aux bovins) et les aides du développement rural (mesures agro-environnementales, agriculture biologique, Natura 2000, zones soumises à des contraintes naturelles). Chaque année, un montant total de 320 millions € est distribué aux agriculteurs. Pour obtenir ces aides, les agriculteurs doivent remplir la « **Déclaration de Superficie et demande d'aides** » (DS).

De même, 400 propriétaires forestiers remplissent une DS afin de bénéficier des indemnités Natura 2000 pour un montant total de 400 000 €. **Le règlement (CE) n° 809/2014 demandait aux États membres de mettre en place une DS dématérialisée pour 2018.**

### Progression de la déclaration dématérialisée :

- › 2014 : première mise en ligne destinée à un groupe pilote (129 DS)
- › 2015 : ouverture à tous les agriculteurs (7 123 DS soit 47 % des dossiers)
- › 2016 : 9 549 DS
- › 2017 : 12 059 DS + ouverture à tous les forestiers (119 DS)
- › 2018 : 100 % des DS [agricoles et forestières] via le web.

Un aperçu du guichet PAC-on-web est visible sur YouTube : [www.youtube.com/watch?v=TN\\_p-q11dek](http://www.youtube.com/watch?v=TN_p-q11dek)

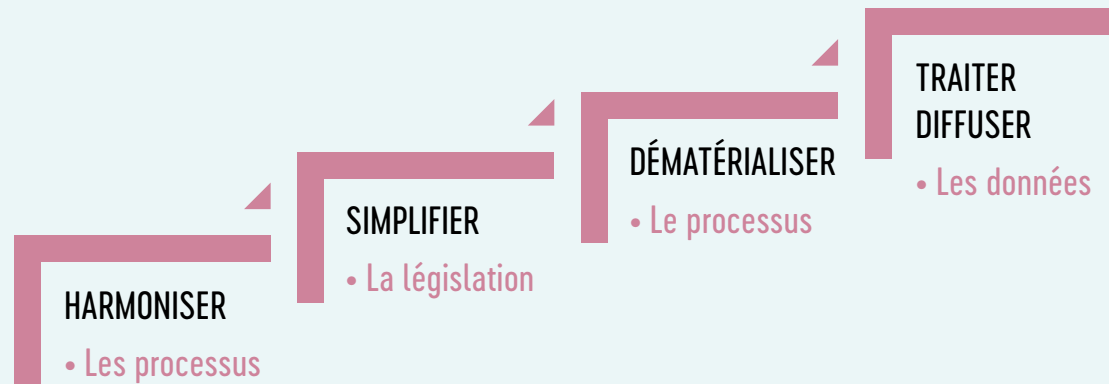
Avantages pour les utilisateurs : pré-remplissage du formulaire sur base des données de l'année précédente ; calcul en ligne du respect des critères du paiement vert ; mise à disposition d'une interface cartographique ; présence d'un nombre important de vérifications permettant au déclarant d'éviter de commettre des erreurs de cohérence ; guichet unique regroupant différentes applications. L'application permet aussi une économie sur les coûts d'impression et d'envoi estimée à 1 240 000 € pour 3 ans.

Une forte collaboration a été mise en place avec les utilisateurs eux-mêmes (agriculteurs, syndicats agricoles, professionnels du secteur agricole, mandataires,...) via les tests par un groupe pilote, puis via des enquêtes de satisfaction et des debriefings réguliers.

GRI 103-3 | 203-1

## DÉMATÉRIALISATION DES PROCESSUS AU SEIN DU SPW INTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE

Le service à l'utilisateur (qu'il soit interne ou externe) poursuit une logique d'amélioration continue au travers d'une dynamique de travail cohérente et chronologique. En effet, chaque projet de simplification et/ou d'harmonisation est réfléchi de manière intégrée en vue de permettre une dématérialisation future des processus dans une perspective de faciliter toujours plus le travail à la fois des usagers et des agents :

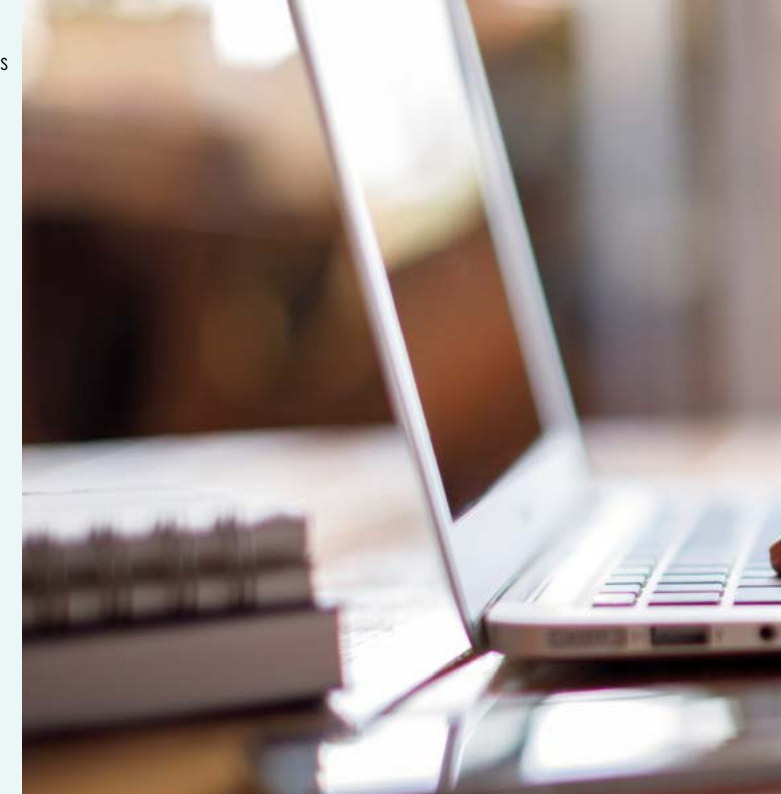


En effet, les projets structurants de dématérialisation passent d'abord par une harmonisation et une simplification des pratiques et des processus de travail, une simplification de la législation le cas échéant, la dématérialisation du processus (back et front office) et un traitement des données. Ces développements sont essentiellement internalisés afin de permettre une récupération automatique des données, une traçabilité des dossiers et de leur état d'avancement, la génération automatique de courriers, de rapports et l'établissement de statistiques, d'études ou de rapports à destination des secteurs dans une logique d'aide à la gestion.

Trois projets structurants répondent désormais à cette logique de travail :

- > Réforme de l'inspection en action sociale ;
- > Collecte et exploitation des données financières ;
- > Guichet unique des pouvoirs locaux.

Le développement des projets de Registre institutionnel (registre des structures locales et régionales, des organes et des membres qui y siègent) et de Registre du non-marchand (registre des opérateurs du non-marchand relevant de l'action sociale mais avec extension potentielle aux secteurs de la santé...) seront construits suivant la même méthodologie de travail intégré, faisant des usagers internes et externes des acteurs de la simplification et de la dématérialisation.



Cette démarche de dématérialisation a permis au SPW Intérieur et Action sociale de se voir décerner en 2018 un e-Gov Award. Il s'agit d'un Award décerné par la fédération de l'industrie technologique Agoria, visant à récompenser les services publics ayant réalisé des projets d'administration en ligne prometteurs. Cinq critères d'évaluation (convivialité, rentabilité, innovativité, sens de la coopération et utilisation ou mise à disposition de données ouvertes) sont pris en compte dans l'attribution de cet Award.



GRI 103-2



## OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE PROGRÈS POUR L'ENGAGEMENT N° 1

- **Accroître la satisfaction des usagers** : aucun indicateur ne mesure actuellement cette satisfaction. Le Comité stratégique s'engage à l'avenir à mesurer celle-ci à l'échelle du SPW à l'aide de trois indicateurs :
  - Customer effort score<sup>11</sup>
  - Customer satisfaction score<sup>12</sup>
  - Net promotor score (NPS)<sup>13</sup>
- **Désigner un référent unique par public cible** : dans le cadre de la mise en œuvre de Vision 2030, le Comité stratégique s'engage résolument dans cette voie.
- **Augmenter l'offre de services numériques et numériser les processus et outils du SPW** : le Comité stratégique affirme sa volonté de faire évoluer le SPW vers une administration 4.0 et d'aligner les moyens humains, budgétaires et d'infrastructure à cet effet. Cette digitalisation ne constitue pas une fin en soi, elle doit reposer sur une vision et une définition d'une éthique administrative, comme le souligne le récent rapport de recherche de l'IWEPS<sup>14</sup>. La technologie doit être réfléchie selon la stratégie d'entreprise. Elle suppose de développer et de co-construire avec les parties prenantes une stratégie digitale qui soit un véritable outil de gestion stratégique.

<sup>11</sup> **Customer effort score** : l'indicateur mesure à l'aide d'une ou deux questions le taux d'effort que l'utilisateur a dû déployer pour que sa demande soit traitée.

<sup>12</sup> **Customer satisfaction score** : l'indicateur mesure la satisfaction d'un usager, généralement suite à la réalisation d'une interaction précise.

<sup>13</sup> **Net promotor score** : l'indicateur permet de mesurer dans quelle mesure l'utilisateur recommanderait le service.

<sup>14</sup> CALAY V., MOSTY M., PAQUE R., *La digitalisation de l'administration publique Wallonne. État des lieux et perspectives*, Rapport de recherche IWEPS n° 29, mai 2019, p.64.

## OBJECTIFS DE PROGRÈS CONCERNANT LA SIMPLIFICATION ET LA NUMÉRISATION DU SERVICE

Dans son Mémoire 2019 au Gouvernement, le Comité stratégique du SPW met en avant ses ambitions sur cette thématique :

- Développement d'une offre proactive de services personnalisés (dans le respect de la législation sur les données à caractère personnel, les différentes données fournies par les usagers pourront être réutilisées pour personnaliser les services offerts) ;
- Automatisation progressive de certains droits, notamment pour des demandes d'octroi pour les avantages auxquels des usagers peuvent prétendre (ex : réduction du précompte immobilier) ;
- Développement de la stratégie numérique et de sa gouvernance ;
- Alignement des moyens humains, budgétaires et d'infrastructure sur la stratégie avec atteinte d'un investissement pour le numérique à hauteur de 2 % du budget fonctionnel du SPW ;
- Investissement dans la donnée (portail Open Data, désignation de data stewards, etc.), partage et valorisation des données dans le respect des principes d'éthique et de proportionnalité quant à la finalité de leur utilisation ;
- Mise en place d'une veille technologique (à propos d'intelligence artificielle, d'objets connectés, de robotisation) ;
- Amélioration d'outils pour l'utilisateur (généralisation de la signature électronique, opérationnalisation de la facturation électronique, etc.) ;
- Mise en place des processus de production de solutions informatiques adaptées aux familles de besoins ;
- Amélioration des services support.

GRI 103-1 | GRI 103-2



## ENGAGEMENT N° 2

# Une organisation attractive et valorisante

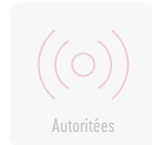
### ENJEU

Qualité de l'emploi, développement professionnel et bien-être des agents

### IMPORTANCE



### PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



### OBJET

Offrir un **travail qui a du sens**, un **environnement de travail positif et sécurisant**, des **possibilités de développement professionnel**, avec un **management encourageant** pour les collaborateurs, tel est l'objectif lié à notre engagement n° 2.

### MÉCANISMES DE GESTION MIS EN PLACE

Face à des signaux alarmants (manque d'attractivité de la fonction publique, difficulté de recruter et de conserver des talents; émergence de situations de démotivation, d'épuisement et de burn out, perte de repères du management; augmentation de situations de crises psycho-sociales...), le Comité stratégique a choisi comme 3<sup>e</sup> objectif stratégique transversal du Contrat d'administration 2016-2020 de veiller à ce que les agents soient compétents, impliqués et motivés. Cet objectif a été décliné en 4 objectifs opérationnels :

1. Décliner les valeurs du SPW, introduire une orientation « usager », un réflexe de simplification



GRI 102-8 | GRI 103-2 | GRI 103-3

administrative et promouvoir un recours systématique aux technologies numériques dans les pratiques des agents;

2. Veiller avec les agents au bien-être et à la sécurité dans le quotidien de l'administration;
3. Généraliser à tous les niveaux d'encadrement les pratiques managériales basées sur la reconnaissance, la responsabilisation, la communication, la délégation et la participation;
4. Mettre en place une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences afin d'assurer le développement des agents et d'optimiser l'atteinte des objectifs.

**Le renforcement et la valorisation des compétences des fonctionnaires, dans un contexte de travail axé sur le bien-être et la sécurité**, sont recherchés au travers de divers mécanismes : la gouvernance RH, l'harmonisation des processus, l'implémentation de plans (plan bien-être, plan de formation), ainsi que l'innovation dans divers outils et méthodes.

### ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE GESTION

Les effets liés aux mécanismes de gestion mis en place font l'objet d'une évaluation, dans le cadre global de l'évaluation du Contrat d'administration. Soulignons en particulier les avancées suivantes :

- › Le Service interne commun pour la Prévention et la Protection au travail s'est réorganisé en sections et s'est doté d'une **cellule relative aux aspects psychosociaux**. Par ailleurs, un référent sécurité, santé et bien-être a été désigné au sein de chaque direction fonctionnelle et d'appui au sein des Directions générales. [\(suite page 53\)](#)

## Quelques repères sur les agent.e.s du SPW

Nombre d'agent.e.s : Le SPW compte **9 679 agents**, hors contractuels de remplacement.

NATURE EMPLOI (TPS PLEIN/PARTIEL)	CONDITIONS ÂGE	DURÉE EMPLOI (CDI/CDD/STAGIAIRE)	FÉMININ	MASCULIN	TOTAL GÉNÉRAL	
Temps partiel	<30	Déterminée	0,53 %	0,13 %	0,66 %	
		Indéterminée	0,53 %	0,00 %	0,53 %	
	Total <30		1,05 %	0,13 %	1,18 %	
	>50	Déterminée	1,05 %	0,26 %	1,32 %	
		Indéterminée	4,74 %	0,79 %	5,53 %	
	Total >50		5,79 %	1,05 %	6,84 %	
	30-50	Déterminée	1,71 %	0,13 %	1,84 %	
		Indéterminée	3,42 %	0,39 %	3,82 %	
	Total 30-50		5,13 %	0,53 %	5,66 %	
	Total Temps partiel			11,97 %	1,71 %	13,68 %
	Temps plein	<30	Déterminée	0,39 %	0,53 %	0,92 %
			Indéterminée	1,05 %	3,16 %	4,21 %
Total <30		1,45 %	3,68 %	5,13 %		
>50		Déterminée	0,26 %	1,58 %	1,84 %	
		Indéterminée	15,13 %	22,37 %	37,50 %	
Total >50		15,39 %	23,95 %	39,34 %		
30-50		Déterminée	1,45 %	1,58 %	3,03 %	
		Indéterminée	11,45 %	27,37 %	38,82 %	
Total 30-50		12,89 %	28,95 %	41,84 %		
Total Temps plein			29,74 %	56,58 %	86,32 %	
Total général			41,71 %	58,29 %	100,00 %	

## Quelques repères sur les agent.e.s du SPW

### 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	Grade
A1	Secrétaire général
A2	Directeur général
A3	Inspecteur général et inspecteur général-expert
A4	Directeur, conseiller, receveur fiscal
A5	Premier attaché
A6	Commissaire de comité d'acquisition, attaché qualifié, attaché
B1	Premier gradué
B2	Gradué principal qualifié, gradué principal
B3	Gradué qualifié, gradué
C1	Premier assistant
C2	Assistant principal
C3	Assistant
D1	Premier adjoint
D2	Adjoint principal
D3	Adjoint

### Part des agent.e.s statutaires<sup>15</sup>



C'est le pourcentage de ceux qui ont prêté serment, la population des agents statutaires, soit 5 688 agents.

### Progression du personnel contractuel<sup>16</sup>

Le personnel sous contrat augmente au SPW, et c'est au niveau D qu'il est le mieux représenté [45,5 % de son contingent] ; même si, dans cette catégorie, il subit un recul de 1,5 % par rapport à 2017.

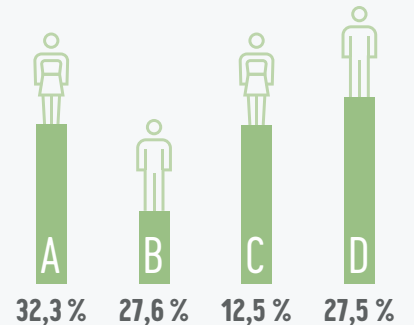
La proportion des contractuels est également en progression dans les autres niveaux :

**A = 40 % (+ 2 %) B = 39,5 % (+ 0,5 %) C = 27 % (+ 1 %).**

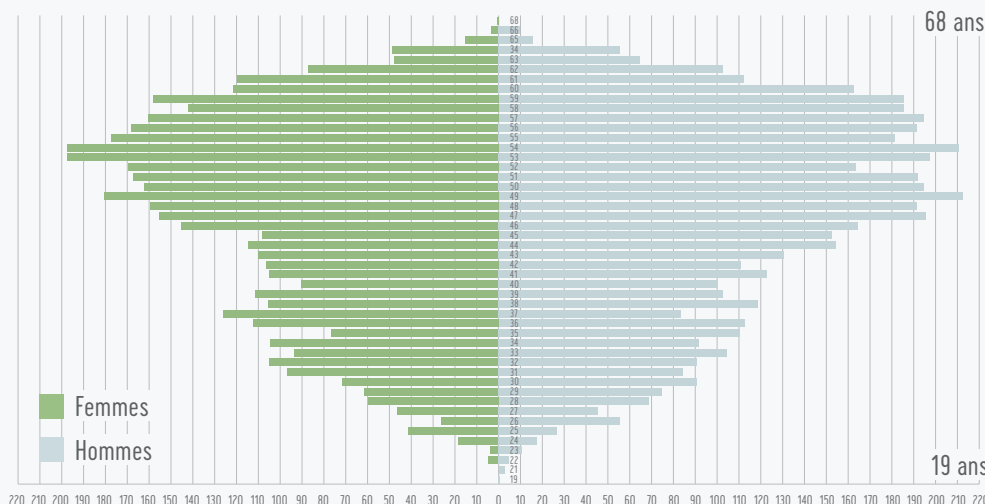
### Répartition du personnel par niveau

Si l'on regarde la répartition du personnel par niveau, c'est la population de niveau D, en recul en 2018 et déjà en 2017, qui représente la plus grosse part avec 32,3 %.

Le niveau A représente 27,6 %, le niveau B 12,5 % et enfin le niveau C 27,5 %.



### Pyramide des âges



### Il ou elle ?

Les 5 285 hommes du SPW constituent 53 % du personnel. Les collègues féminines sont majoritaires au Comité stratégique du SPW.



### Postes d'encadrement

612

Le nombre de postes d'encadrement [A1, A2, A3, A4 compris] s'élève à 612 au 31/12/2017 et à 593 au 31/12/2018.

### Convention collective

100 % des agent.e.s sont couverts par une convention collective (accord sectoriel).



<sup>15</sup> Leur situation est régie par le Code de la fonction publique.

<sup>16</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.

## SIPP/GW

Le Service interne pour la Prévention et la Protection au travail des services du Gouvernement wallon (SIPP/GW) est le service chargé de conseiller le Gouvernement wallon en matière de bien-être au travail pour le Service public de Wallonie (SPW), ainsi que pour certaines UAP :

- > Le Port autonome de Liège,
- > Le Centre régional d'aide aux communes et
- > L'Agence wallonne pour la Promotion d'une Agriculture de qualité.

Il est directement rattaché à la Présidente du Comité intermédiaire de concertation, la Secrétaire générale.

Sa Direction est confiée au Conseiller en Prévention-Directeur.

Les missions du SIPP découlent de l'arrêté royal du 27 mars 1998 pris en application de la loi du 04 août 1996 relative au Bien-être au travail.

Voici quelques-unes des missions essentielles du SIPP/GW : visites fréquentes et systématiques des lieux de travail avec les Comités de Concertation de Base ou le Comité intermédiaire de Concertation ; accidents du travail ; enquêtes sociologiques de perception du bien-être au travail ; rapports du SIPP.

Le SIPP/GW se compose d'une Direction à Jambes et de 6 cellules de sections correspondant aux Directions générales et UAP concernés ainsi qu'une cellule dédiée aux risques psychosociaux.

Un référent en Sécurité, Santé et Bien-être au travail pilote l'intégration de la politique de prévention du Directeur général (de la Secrétaire générale) établie dans son plan de gestion stratégique, en se basant sur la démarche d'évaluation des risques professionnels et sur la rédaction du plan global de prévention et du plan annuel d'action. Le référent agit en tant que gestionnaire et non en tant que conseiller en prévention.

Le Service Externe pour la Prévention et la Protection au Travail (SEPPT) est assuré par le SPMT-Arista. Le SEPPT a dans ses compétences la surveillance de la santé, l'ergonomie, l'hygiène du travail et les risques psychosociaux (en collaboration avec la cellule multidisciplinaire du SICPP/GW).

## GRI 103-3 | GRI 404-2 | GRI 403-1

- > Un **projet d'optimisation du processus de recrutement et engagement** a permis d'offrir aux DG/SG une offre de service simplifiée avec un point de contact unique pour l'ensemble des procédures d'affectation des postes. Il apportera à terme de nombreuses améliorations en termes d'efficacité, de simplification, de communication et d'intégration dans ces processus d'engagement;
- > Le **processus de mobilité et de mutation internes à la demande** a été introduit le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et a permis de pourvoir, au SPW, 50 postes en 2017 (au départ de 142 candidatures), et 67 postes en 2018 sur 395 postes proposés à la mobilité/mutation, ce qui équivaut à un pourcentage de 16,9 %. En 2018, 179 dossiers de candidatures ont été déposés pour des postes ouverts à mobilité. Le SPW répond ainsi plus rapidement et efficacement à ses besoins en personnel.
- > Un **nouveau système de gestion intégré des ressources humaines** est en cours de développement. Il permettra notamment de fournir des données relatives aux heures de formations suivies, réparties par genre et catégories (niveau A, B, C, D), alors que l'outil statistique actuellement en place ne permet pas un tel croisement de données.
- > Une **analyse psychosociale** dans le cadre du projet Bien-être a été lancée. L'analyse permettra de mettre en avant des pistes d'amélioration de l'organisation en matière de bien-être au travail.
- > En exécution du projet **Plan de formation encadrement**, le personnel d'encadrement a pu bénéficier d'un programme adapté à ses besoins et à ceux de l'organisation :
  - 60 sessions ont été organisées, comptabilisant 15 participants en moyenne.
  - Thématiques abordées :
    - En 2017 : la gestion d'équipe, la planification des objectifs et l'évaluation, la gestion des conflits et la gestion de l'absentéisme;
    - En 2018 : la gestion du stress et du burn out, la gestion du changement, le leadership, l'orientation usager;
    - En 2019 : la motivation, la communication, les nouvelles formes de management, avec en plus une offre d'intervention et de coaching.
  - De plus, des Ateliers du management, dédiés aux managers, ont été organisés, (notamment sur les thèmes du stress, burn out, bore out et brown out). Ils ont rassemblé 868 participants.
- > En septembre 2018, l'année de la diversité a été lancée, jalonnée d'un ensemble d'actions pour favoriser le respect et l'inclusion de tous.
- > Des **outils et méthodes innovantes** ont été introduits (cf. infra).



## Bonnes pratiques au SPW

### JOURNÉE DU COMPLIMENT

Au sein du Secrétariat général, le Comité de direction a souhaité lancer, en marge de la journée mondiale du compliment du 1<sup>er</sup> mars, une campagne du compliment :

« Engageons-nous à dire merci, à encourager, à complimenter nos collègues que ce soit tant pour une grande réussite que pour une petite étape franchie ».

Les agents ont été invités à adresser un mot à un ou plusieurs de leurs collègues grâce aux cartes de compliments prévues à cet effet.

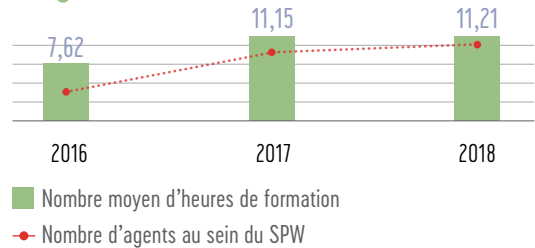
### UNE EXPOSITION SUR LA VARIÉTÉ DES MÉTIERS AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE

L'exposition « De l'autre côté du cliché », organisée du 11 au 20 mai 2016 au Cap Nord visait à démonter les stéréotypes qui touchent les fonctionnaires, via les regards extérieurs d'étudiants en photographie. Elle présentait 40 portraits de collègues du SPW pour briser le cliché du fonctionnaire « planqué » derrière son bureau.

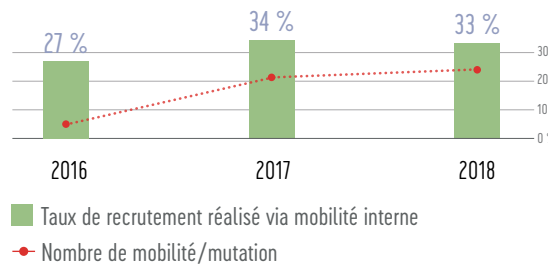
En outre, des portraits d'agents ont été mis en ligne, en interne et en externe, illustrant également la variété des métiers du service public.

GRI 401-1 | GRI 404-1 | GRI 403-2

### Nombre moyen d'heures de formation par agent

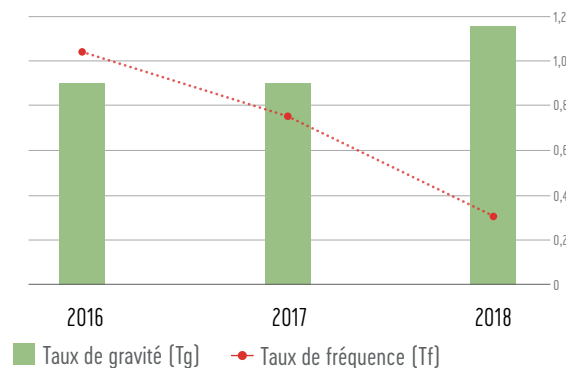


### Taux de mobilité interne



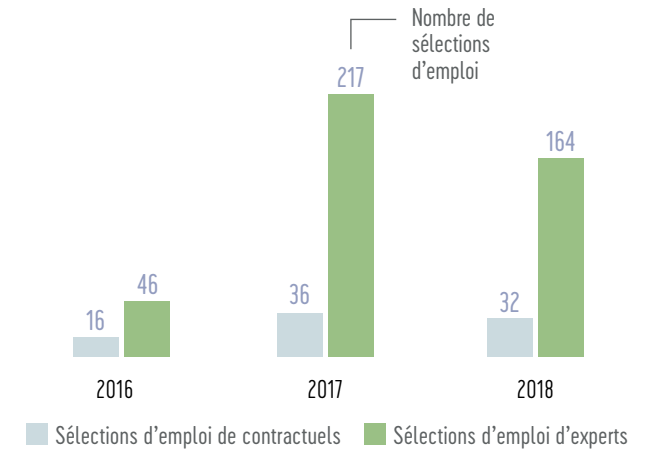
### Taux de fréquence et de gravité des accidents de travail<sup>17</sup>

Évolution du taux de fréquence et du taux de gravité



### Résultats et description des indicateurs de performance

#### Sélections d'emploi et candidatures



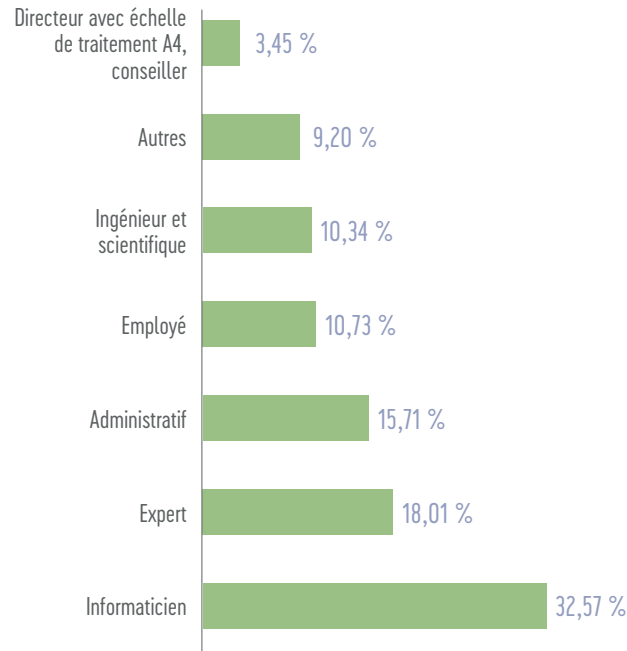
4500

Entre 2016 et 2018, la banque de données « contractuels » a pu recueillir plus de 4 500 candidatures chaque année.

<sup>17</sup> Si un agent contractuel ou statutaire du SPW ou un stagiaire est victime d'un accident au travail ou sur le chemin du travail, il doit le signaler à sa hiérarchie et introduire une déclaration d'accident du travail également être reconnu comme accident du travail. En cas d'accident grave, une délégation du Comité doit se rendre sur place. C'est le Secrétariat général du SPW qui décide si l'accident est effectivement un accident du travail. La rente est calculée par la direction de la Gestion pécuniaire sur base de votre rémunération annuelle au moment de l'accident, plafonnée toutefois à 24 332,08 €. Elle sera due dès le premier jour du mois au cours duquel la consolidation interviendra. Rien n'est prévu pour les accidents de travail ou les accidents sur le chemin du travail pour des intervenants externes, hormis la présence de secouristes dans chaque bâtiment pour l'administration des premiers secours.

GRI 103-3

## Métiers du digital au SPW



**260** C'est le nombre d'agents travaillant dans un métier du digital au SPW. Cela représente 3,4 % du total du personnel du SPW (hors DG02 Mobilité et Voies hydrauliques, devenue SPW Mobilité et Infrastructures). Le SPW est un employeur qui attire également des profils TIC.



### Nombre de coachings

**59** C'est le nombre de cadres du personnel ayant bénéficié d'un coaching personnalisé depuis 2017.

## Bonnes pratiques au SPW

### PROJET PILOTE VISANT ENCOURAGER LES OUVRIERS DE VOIRIE À DEVENIR DES ASSISTANTS CONTRÔLEURS DE CHANTIERS

#### Dates-clés :

- > Lancement de la campagne à la mi-2016 ciblant des agents (ouvriers, contremaîtres ou agents administratifs)
- > Auditions des candidats en décembre 2016
- > Formations en mars 2017
- > Test en avril 2017



#### Quelques chiffres :

- > 51 candidatures
- > 5 désistements
- > 46 agents auditionnés
- > 12 agents non retenus
- > 34 agents formés (2 jours de formation)
- > 30 agents ayant réussi le test (1 désistement - 3 échecs)
- > 8 agents se sont vus confiés des missions de surveillance de chantiers

#### Les agents ont été formés sur les sujets suivants :

- > Techniques de constructions routières (matériaux, corps de la route)
- > Cahier des charges type Qualiroutes (clauses administratives, composition – terminologie Qualiroutes, travaux préparatoires et démolition sélective, catalogue des postes normalisés, signalisation de chantiers)
- > Rôle du surveillant
- > Le Plan Qualité et la cellule Qualité
- > Présentation d'un suivi du chantier (Aisiche-en-Refail)
- > Rappel de notions mathématiques
- > Lecture de plans

### ATELIERS DE CO-DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

Une phase pilote de mise en place du co-développement au sein du SPW a été menée. L'objectif est de permettre à un groupe de renforcer ses compétences en utilisant l'intelligence collective autour de situations professionnelles à problèmes. Cette démarche réflexive contribue à améliorer la pratique professionnelle des membres du groupe en développant leurs savoir être et savoir agir.

Un groupe de co-développement professionnel est constitué de 8 à 10 personnes qui se réunissent une fois par mois, pour des séances de 2 à 3 heures, sans la présence de supérieurs hiérarchiques. Les séances sont animées par un animateur-facilitateur dont le rôle est d'être garant du processus d'échange. L'échange vise à apporter des solutions à une situation professionnelle problématique et ce, grâce à un déroulé suivant une méthodologie précise.

Au total, 18 animateurs ont été formés à la méthodologie et ont pu animer 9 groupes test, 80 participants ont ainsi pu bénéficier des bienfaits de la méthode. Pour ce projet, le SPW a été nommé au concours des Corporate HR Awards 2018 dans la catégorie Employee engagement.

L'évaluation de l'expérience pilote relative au co-développement est toujours en cours, mais on peut déjà relever, sur base d'évaluations intermédiaires, que le recours à cette méthodologie favorise la collaboration, l'apprentissage collectif et a un impact positif sur la transversalité et le bien-être au travail.

GRI 103-2



## OBJECTIFS DE PROGRÈS POUR L'ENGAGEMENT N° 2

Des évolutions significatives attestent déjà d'une professionnalisation et d'une amélioration de la gestion des ressources humaines. Le virage important, déjà amorcé, se poursuivra. Le Comité stratégique entend instaurer un **management humain** et innovant et accorder davantage de **place au travail collaboratif**.

Le développement personnel s'impose comme une priorité, car c'est un élément constitutif de la motivation des agents. Les managers doivent être capables de se centrer sur le développement du capital humain de leurs équipes.

Les évolutions s'appuieront sur quatre valeurs fondamentales :

1. **L'autonomie** : en laissant une plus grande place à la prise d'initiative et à la flexibilité de l'organisation du travail;
2. **La responsabilisation** : en fixant des objectifs clairs et partagés aux équipes;
3. **La confiance réciproque** : en basant les relations interpersonnelles entre collègues et vis-à-vis de la hiérarchie sur la confiance et le respect mutuel;
4. **L'exemplarité** : en assurant la cohérence entre les principes directeurs et leur mise en œuvre au niveau de l'organisation, du management et de l'individu.

“ Nous devons mettre en œuvre des politiques pour attirer les talents et pour les conserver. Par exemple, en favorisant le télétravail, le coworking ou la mobilité interne. Il faut aussi rendre attractives les fonctions de « middle management » qui suscitent peu de candidatures parce que les barèmes ne correspondent pas aux attentes ”

Sylvie MARIQUE, Secrétaire générale du SPW,  
interview donnée au journal Le Soir, 11 juin 2019

« Une place où ç'qu'i  
fait bon viquer, po  
s'rèscouter èt discouviè  
dès bonès-idéyes »



« Trovez dès  
novèles manières  
di travayî »

## Bonnes pratiques au SPW

### CREATIVE ROOM

Lancée en septembre 2017 dans le cadre du Contrat d'administration fin 2016, la creative room se place dans l'objectif stratégique 4 du SPW Économie, Emploi, Recherche, à savoir « être la vitrine du SPW en matière d'administration 4.0 ». Ce projet de creative room, basé sur la collaboration, l'intelligence collective, les techniques créatives, comporte deux pôles :

- > Des animations créatives autour d'une problématique définie, des services de facilitation de réunions afin de déboucher sur des idées innovantes et réalistes ;
- > La construction d'un environnement propice (lieu physique) pour permettre des réflexions nouvelles, basées sur des techniques de créativité et de collaboration.

Véritable laboratoire d'innovation publique où peuvent éclore de nouvelles façons de travailler, la creative room est un lieu permissif, stimulant et sécurisant pour

imaginer, tester et co-créer en toute sécurité, il n'y a pas de hiérarchie et tous participent au même objectif. La creative room est ouverte à tous les agents (tous niveaux confondus) du SPW Économie, Emploi, Recherche.

Au terme des 2 premières années :

- > **390 participants** (plus de 100 usagers/partenaires externes de l'administration du SPW Économie, Emploi, Recherche) ont suivi les activités de la creative room ;
- > **30 membres** du management ont été sensibilisés au management de l'innovation et à l'innovation managériale ;
- > **105 agents** de la DG06 ont suivi des modules d'empowerment à la créativité ;
- > **10 agents** ont suivi le module long.

Le but est que ce projet devienne pérenne et s'ouvre à l'ensemble du SPW afin que l'innovation s'inscrive dans un continuum de projets.





LA

CREATIVE

ROOM

C'EST TOI

LAB

C'EST... NOUS!

WOW LAB

Creative ROOM

GRI 103-1



## ENGAGEMENT N° 3

# Une organisation collaborative

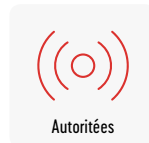
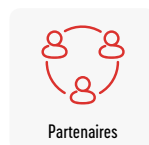
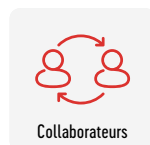
### ENJEU

Partenariat inclusif - Dialogue - Représentation internationale

### IMPORTANCE



### PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



### OBJET

L'engagement n° 3 a trait à :

- > La **transversalité** destinée à encourager l'approche intégrée, la coopération et la complémentarité entre les services;
- > Le **renforcement du partenariat** entre le Gouvernement, les UAP et le SPW grâce à une collaboration et un partage d'objectifs communs;

- > **L'attention portée aux parties prenantes** pour prendre en compte leurs préoccupations et y répondre au mieux, notamment par l'écoute des agents en interne;
- > **La participation aux instances transrégionales, européennes et internationales** afin d'anticiper et de contribuer davantage à l'élaboration des décisions à l'échelle européenne, voire internationale.



Légende: échanges lors de la consultation des UAP et pouvoirs locaux, Jambes, 26 mars 2019

GRI 103-2

## MÉCANISMES DE GESTION MIS EN PLACE

Le SPW a mis en place divers mécanismes destinés à rencontrer ces enjeux.

### En matière de transversalité

- > Désignation de la **Cellule de Stratégies transversales (CST)**, au sein du SG, pour faire le **suiti des plans transversaux suivants** : Plan wallon d'investissements, Plan de lutte contre la pauvreté, Plan Marshall, Pacte pour l'Emploi et la Formation, Contrat d'administration;
- > **Nomination de référents/correspondants sur diverses thématiques** pour assurer au sein des 8 entités qui composent le SPW la cohérence des

actions et la dissémination des messages clés : correspondants informatiques, correspondants pauvreté, correspondants simplification, correspondants de la formation, référents Bien-être, référents Contrat d'administration, correspondants locaux immobilier, correspondants juridiques, correspondants locaux affaires du personnel, personnes de confiance.

- > **Constitution de groupes inter-DG** préparant les travaux du Comité stratégique et s'assurant de l'alignement stratégique;
- > **Constitution de grappes** (grappe offre de services, grappe enquêtes de satisfaction) visant l'échange

et le partage de bonnes pratiques pour des projets susceptibles d'intéresser plusieurs Directions générales;

- > **Tenue de Midis thématiques** destinés à informer, sensibiliser et faire participer les agents du SPW sur des thématiques importantes;
- > Clarification et **harmonisation des concepts** (démarches, missions, processus, services) à l'échelle de l'ensemble du SPW à l'aide de BAM — base de données des activités et missions, du Guide des institutions —, du Référentiel unique d'informations, de la cartographie des processus, et des offres de services;



GRI 103-2 | GRI 103-3

- > **Implémentation du SPW365** (évolution du poste de travail vers le bureau dit moderne, c'est-à-dire vers Windows 10, couplé aux outils et service de Office 365; doublement de la couverture Wi-Fi des bâtiments administratifs; remplacement de tous les postes fixes par des PC portables et augmentation de la vitesse de connexion à l'Internet) afin de stimuler le travail collaboratif.

**En matière de partenariats**

- > Signature de **protocoles internes** au SPW (voir bonne pratique ci-dessous);
- > Signature de **protocoles SPW/UAP**.

**En matière d'attention portée aux parties prenantes**

La promotion des dynamiques participatives fait l'objet d'un axe du plan d'actions de la 2<sup>e</sup> Stratégie wallonne de développement durable. Elle fait également l'objet de mesures contenues dans divers plans émanant d'à peu près toutes les directions générales du SPW :

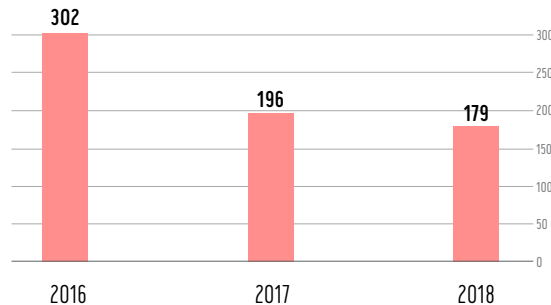
- > **Panels citoyens** : le Parlement Jeunesse du Développement durable qui en est à sa 4<sup>e</sup> édition (existe depuis 2016);
- > **Ateliers participatifs** : le processus participatif mené pour élaborer le Référentiel alimentation durable adopté par le Parlement wallon (mai 2018), les ateliers de la biodiversité (2019);
- > **Consultations en ligne** : le Plan wallon des déchets ressources (2018), le Plan air climat (2019), etc;
- > **Communication proactive vis-à-vis de publics spécifiques** : élaboration d'une brochure à destination des assureurs et de leurs clients afin d'assurer une information de qualité portant sur la fiscalité des véhicules.

**En matière de représentation extérieure**

Si le Comité stratégique est bien conscient de l'importance de la représentation extérieure du SPW et y veille, aucun mécanisme ad hoc destiné à renforcer celle-ci n'a été mis en place.

**Nombre des concertations/dialogues/GT réalisés avec les syndicats**

Nombre des concertations avec les syndicats



**ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE GESTION**

Un projet «Indicateurs» est actuellement mené pour disposer d'un système de suivi exhaustif et régulier de l'emploi des ressources, des réalisations et des performances liées aux objectifs et projets du Contrat d'administration.

Un tel système d'information et d'aide à la décision fournira des informations fiables et régulières sur l'avancement de la mise en œuvre des objectifs et de projets afin de prendre des mesures de prévention et de correction. Le système de suivi s'appuiera sur des indicateurs de contexte, des indicateurs de moyens,

des indicateurs d'activités ou d'avancement, des indicateurs de réalisation, des indicateurs de résultat ou encore des indicateurs d'impact.

Le système de suivi une fois en place permettra de rendre compte des efforts consentis par le SPW en matière de transversalité, d'établissement de partenariats, de dynamiques participatives et de présence à l'international.

**RÉSULTATS ET DESCRIPTION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

**Fréquentation des Midis organisés au Secrétariat général depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016**

- > 2 Midis sur l'orientation usager rassemblant au total 200 agents
- > 3 Midis de la simplification rassemblant au total 335 agents
- > 2 Midis sur la santé, la sécurité et le bien-être des agents rassemblant au total 224 agents
- > 15 Midis du développement durable rassemblant au total 1115 agents
- > 1 Midi de la communication interne rassemblant 68 agents
- > 1 Midi des ressources humaines rassemblant 90 agents
- > 1 Midi du co-développement rassemblant 140 agents
- > 4 Midis sur l'innovation rassemblant au total 310 agents

GRI 103-3 | GRI 413-1

### Fréquentation des Midis du développement durable sur la responsabilité sociétale du SPW

Pour la préparation du 1<sup>o</sup> rapport de responsabilité sociétale du SPW,

- > 3 sessions interactives (1 h 30) de consultation des agents organisées : 5 et 7 février 2019 et 11 juin 2019
- > 3 lieux : Namur, Jambes et Liège (en décentralisé à Liège à l'attention des agents du SPW Mobilité et Infrastructures actifs à et autour de Liège)
- > 145 participants au total (agents, management, membres des Comités de direction du SPW)



## Bonnes pratiques au SPW

### MIDI DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LIÈGE

« Il faut garder sa capacité d'indignation pour faire avancer les choses ».

« C'est la première fois qu'on a l'occasion de s'exprimer et d'instaurer un dialogue. Espérons que le dialogue se poursuive. »

#### Objectifs de l'atelier

- > Sensibiliser les agents de terrain à la responsabilité sociétale de leur organisation
- > Informer sur les projets RSE du SPW
- > Consulter les agents du terrain sur les thématiques de responsabilité sociétale ayant trait à la gestion interne et sur la contribution aux Objectifs de développement durable (ODD)

#### À propos des participants

- > 43 agents du SPW Mobilité et infrastructures de la province de Liège ont participé à l'atelier du 11/06/2019
- > Les participants étaient issus des fonctions de terrain, administratives ou du management.

#### Concernant la responsabilité sociétale du SPW dans sa gestion interne

Par un travail en sous-groupe, les participants ont été invités à identifier les manquements, les réalisations et axes de progrès selon les thématiques de gestion liées au SPW (communication, ressources humaines, achats, consommations internes, etc.).

#### Concernant la RSE en lien avec les métiers techniques du SPW Mobilité et Infrastructures

Il s'agissait d'identifier les contributions et les axes de progrès par rapport aux Objectifs de développement durable en matière sociale, environnementale et économique.

### PROTOCOLES RÉDIGÉS ENTRE 3 DIRECTIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LA GESTION DES BORDS DE ROUTES

La signature de ces protocoles a impliqué la concertation et la mise en commun des expertises normatives et techniques de 3 Directions générales (SPW Mobilité et Infrastructures ; SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie ; SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement).

Il s'agissait de répondre aux enjeux sociétaux liés aux changements climatiques, à l'environnement et à la biodiversité tout en visant l'équilibre des coûts de gestion, le confort et la sécurité des usagers et des agents du SPW.

Plusieurs résultats :

- > En janvier 2018, signature collective par les Directeurs généraux concernés, d'un protocole d'accord de gestion des abords boisés des bermes, augure de changements remarquables dans les pratiques de gestion du végétal en général et de la biodiversité en particulier ;
- > Rédaction, en consensus, d'une circulaire ministérielle relative à la gestion raisonnée et durable du patrimoine paysager sur le domaine des infrastructures régionales gérées par le SPW Mobilité et Infrastructures ;
- > Intensification des contacts et des collaborations entre agents de plusieurs départements SPW Agriculture, Ressources naturelles et Environnement avec des agents de départements du SPW Mobilité et Infrastructures ;
- > Mise en place d'une procédure de communication formelle en interne et vers l'extérieur à l'attention des usagers, des communes et des professionnels actifs sur les infrastructures de voiries, des voies hydrauliques et des abords des bâtiments officiels du SPW Mobilité et Infrastructures.

À l'avenir, cela pourrait déboucher sur une concertation systématique entre services en amont de tout projet

GRI 103-3 | GRI 413-1

d'investissement, mais aussi sur la rédaction de plan de gestion pour les zones dites sensibles [Natura 2000, SGIB, ZHIB, Zones d'intérêt écologique et/ou...] et une prise en compte de l'environnement et de la biodiversité, en particulier sur les terrains domaniaux du SPW.

### SERVICE LEVEL AGREEMENT ENTRE LE SPW FISCALITÉ ET LE SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT

Un Service Level Agreement a été conclu entre ces deux directions générales dans le cadre de la mise en œuvre d'une mission commune relative à la fiscalité en matière d'eau. Cette formalisation permet d'identifier les processus et de préciser les tâches et responsabilités des services concernés par l'établissement et le recouvrement de ces taxes.



### SERVICE LEVEL AGREEMENT ENTRE LE SPW ÉCONOMIE, EMPLOI ET RECHERCHE ET L'AGENCE DU NUMÉRIQUE

Le premier Contrat d'administration a permis au SPW Économie, Emploi et Recherche de mettre en place une méthodologie contribuant à structurer formellement sa collaboration avec ses partenaires, à travers des Services Level Agreement (SLA). Un processus conjoint a été convenu avec l'Agence du numérique (AdN), partenaire-pilote dans le cadre du projet, et une plateforme collaborative a vu le jour permettant de ce fait d'assurer la gestion de subventions en lien avec Digital Wallonia.

### PARLEMENT JEUNESSE

Initié en octobre 2016, le Parlement Jeunesse du Développement Durable donne l'opportunité aux étudiants du supérieur de s'impliquer dans la Wallonie qu'ils conçoivent pour demain. Il s'inscrit dans la Stratégie Wallonne de Développement Durable.

La finalité recherchée au travers des éditions successives est de consulter les jeunes en leur donnant tous les outils utiles pour rédiger des propositions innovantes autour des thématiques telles que l'alimentation durable, les déchets – ressources, la mobilité et bien d'autres. Les étudiants peuvent donc faire entendre leurs voix, mais aussi appréhender les processus législatifs et, lors de la dernière séance, soumettre leurs propositions au Ministre wallon de l'Environnement et du Développement durable et aux députés.

- > Édition 2019 : La mobilité douce (50 participants)
- > Édition 2018 : Les ressources (45 participants)
- > Édition 2017 : L'alimentation durable (38 participants)
- > Édition 2016 : 2e Stratégie wallonne de développement durable (18 participants)

### ATELIERS DE LA BIODIVERSITÉ SPW AGRICULTURE, RESSOURCES NATURELLES ET ENVIRONNEMENT EN PARTENARIAT AVEC INTER-ENVIRONNEMENT WALLONIE (IEW)

La préservation de la biodiversité est un enjeu clé pour la Wallonie qui concerne de très nombreux acteurs. Le SPW a ainsi organisé un cycle d'Ateliers de la Biodiversité pour produire des recommandations en faveur de la nature et de la prise en compte de la biodiversité dans les politiques, les plans, les pratiques et les projets.

En 2018, deux rendez-vous ont été proposés :

- > Une soirée ciné-débat le lundi 10 décembre, à Namur
- > Une journée de lancement le mardi 11 décembre, à Liège

La journée de lancement des Ateliers de la Biodiversité du 1 décembre 2018 a permis d'identifier des enjeux prioritaires par thématique et les types d'acteurs à associer à la démarche. Le cycle d'Ateliers a débuté le 20 février 2019 et s'est terminé 27 mars 2019. Des débats ont eu lieu autour des thématiques suivantes : biodiversité & réseau écologique, biodiversité & milieux urbanisés, biodiversité & tourisme et bien-être, biodiversité & plans, programmes et projets, biodiversité & agriculture, biodiversité & forêts, biodiversité & éducation, biodiversité & gouvernance et stratégie.

416 recommandations résultant de ces travaux ont été présentées lors de la matinée de clôture le 26 avril 2019, ouverte à tous. Cinq critères d'évaluation étaient proposés pour permettre aux participants d'évaluer les propositions de manière relativement objective et de les améliorer :

1. Impact sur la préservation/restauration de la biodiversité ;
2. Efficacité par rapport à l'enjeu concerné ;
3. Acceptabilité par les acteurs ;
4. Maîtrise par les pouvoirs publics ;
5. Coût financier total de l'opération pour le pouvoir public.



GRI 103-2 | GRI 103-3

Dans un souci d'équilibre entre parties prenantes, les ateliers, eux, n'étaient accessibles que sur invitations adressées personnellement aux acteurs-clés et à leurs institutions.

## ENQUÊTES USAGERS

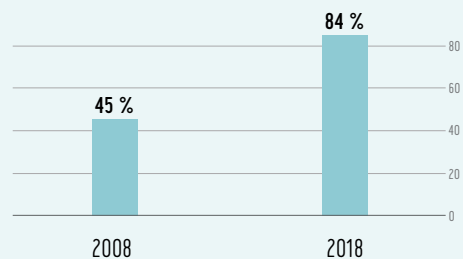
Au total, 61 initiatives d'enquêtes usagers (passées, en cours et à venir) ont été répertoriées dont 23 récurrentes. En voici un exemple issu du SPW Territoire, Logement, Patrimoine, Énergie qui est passé de l'établissement d'une démarche de consultation de l'utilisateur à la mise en place d'un processus récurrent. La direction s'engage désormais à réaliser régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de ses usagers afin d'améliorer la qualité du service.

La première enquête de satisfaction envoyée début 2018 visait les personnes qui ont reçu leur permis d'urbanisme. Celle-ci a montré une évolution significative de la satisfaction des usagers passant d'un taux de 45 % en 2008 à un taux de 84 % en 2018.

Une deuxième enquête de satisfaction a été initiée fin 2018 à l'attention des communes qui ont participé au projet « Quartiers durables ». D'autres enquêtes sont d'ores et déjà planifiées pour 2019.

## Enquête de satisfaction

Visant les personnes qui ont reçu leur permis d'urbanisme



## OBJECTIFS DE PROGRÈS POUR L'ENGAGEMENT N° 3

Le Comité stratégique entend :

### > Encourager la coopération et la complémentarité entre les services

Cela va requérir une systématisation de la gestion par projet et la poursuite de l'harmonisation des processus et de leurs outils par public-cible. La collaboration, puissant levier de transformation interne, est liée à la gestion du changement, à l'évolution des pratiques managériales, à une nouvelle façon de partager l'information.

### > Mettre en place une gouvernance pour un écosystème collaboratif entre le SPW et les UAP

Cela nécessitera de clarifier les rôles et compétences de chacun, de rendre les missions plus homogènes et de se doter de dispositifs de gouvernance communs.

### > Travailler de façon plus participative

Pour renforcer au sein du SPW le savoir-faire en matière de participation, une étude doit être lancée rapidement pour :

- Identifier les différents outils participatifs déjà utilisés au sein du SPW;
- Identifier leurs conditions de succès et d'échec;
- Cataloguer ces outils selon leur objectif, le public visé, le budget nécessaire et leur durée;

- Identifier les conditions d'implémentation d'un dispositif organisant la participation en Wallonie.

Dans la foulée de cette étude, plusieurs mesures seront prises pour améliorer la qualité des dispositifs participatifs implémentés par le SPW.

### > Se faire une place au niveau international

La Wallonie dispose d'un savoir-faire reconnu et gagnerait à s'affirmer davantage à l'international. En complémentarité avec Wallonie-Bruxelles International (WBI) et l'Agence wallonne à l'exportation (AWEX), le SPW souhaite devenir un acteur central pour que la Wallonie :

- gagne en visibilité et en attractivité sur les scènes transrégionale, européenne et internationale;
- occupe une place de choix à l'heure des prises de décisions, en particulier au niveau européen;
- se donne les possibilités d'anticiper et de faire face aux nombreux défis qui l'attendent;
- capte les financements européens;
- partage les expertises avec d'autres pays;
- soutienne ses usagers.

GRI 103-1 | GRI 103-2



## ENGAGEMENT N° 4

# Une organisation promotrice des Objectifs de développement durable

### ENJEU

## Renforcement des capacités et engagements RSE

### IMPORTANT



Niveau 2

### PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



Collaborateurs



Partenaires



Pairs



Autorités



Bénéficiaires



Influenceurs

### OBJET

La promotion des Objectifs de développement durable (ODD) implique à la fois de :

- > **Former et outiller les acteurs internes et externes** afin de renforcer leurs capacités en matière de responsabilité sociétale;
- > **Soutenir leur engagement** en vue de l'atteinte des Objectifs de développement durable.

### MÉCANISMES DE GESTION MIS EN PLACE

Une des missions de la Direction du développement durable au sein du Secrétariat général consiste à **mettre en capacité les acteurs publics et privés** à intégrer le développement durable dans leurs métiers et leur fonctionnement et à contribuer de la sorte à l'atteinte des ODD.

GRI 103-2

Cette mise en capacité s'opère par différents canaux :

- > L'**offre de formations** ad hoc via l'École d'Administration publique, un service commun au SPW et à la Fédération Wallonie-Bruxelles;
- > La **mise à disposition d'outils** (en ligne ou pas) : outils de communication, outils d'animation, outils méthodologiques;
- > Le **conseil et l'accompagnement sur mesure** à destination de différents publics cibles afin d'intégrer le développement durable dans leurs missions ou bien au sein de leur organisation interne. A côté des agents du SPW, les publics cibles sont : les pouvoirs locaux, les entreprises et les UAP.

L'intervention de la Direction du développement durable consiste également à **inciter les acteurs à s'engager publiquement** sur la voie des ODD, soit dans leur totalité, soit en faisant le focus sur un ou deux ODD en particulier. Cela prend la forme de :

- > Signature de **chartes** accompagnées de canevas (ex. [Charte pour des achats publics responsables](#))
- > Élaboration de **référentiels** (ex. [Référentiel alimentation durable en Wallonie](#))
- > Mise en œuvre de **Green Deals** (ex. [Green Deal cantines durables](#), [Green Deal achats circulaires](#))
- > Octroi de **prix** (ex. [Prix wallon du marché public le plus responsable](#))



En septembre 2015, au Sommet des Nations unies de New York sur le développement durable, plus de 193 chefs d'État et de gouvernement ont adopté à l'unanimité un programme mondial audacieux intitulé : Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, un plan d'action poursuivant 17 objectifs de développement durable pour l'humanité, la planète et la prospérité.

Le 7 juillet 2016, le Gouvernement wallon a adopté la deuxième stratégie wallonne de développement durable. Cette stratégie fournit

un cadre pour encourager les initiatives en matière de développement durable de tous les acteurs – publics et privés – wallons. Elle comprend également une centaine de mesures que le Gouvernement wallon s'engage à mettre en œuvre pour accélérer la transition vers un développement durable.

L'adoption de cette stratégie s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre, par la Wallonie, des 17 Objectifs de développement durable adoptés au sein des Nations Unies en septembre 2015.



GRI 103-3

## ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE GESTION

### Offre de formations

Le catalogue de formation de l'EAP s'est enrichi de deux formations dispensées par des agents de la Direction du développement durable, dûment formés comme formateurs internes :

#### **1. Concevoir des politiques publiques contribuant au développement durable**

##### Objectifs

L'analyse des impacts environnementaux, sociaux et économiques est un enjeu essentiel pour toute activité. En tant que Service public, il s'agit de donner l'exemple et impulser la prise en compte des principes et objectifs de développement durable dès la conception de politiques publiques. Cette formation a pour objectif d'aider à mieux intégrer ceux-ci dans la conception des politiques publiques.

##### À qui s'adresse cette formation ?

Les agents (du SPW, du MFWB et des UAP qui en dépendent) qui conçoivent des politiques (plan, programme, code, contrat de gestion, décret, arrêté, projets de recherche, projets de développement économique,...), quelle que soit la matière.

##### À l'issue de la formation, les agents sont capables de :

- > Comprendre la conception d'une politique publique;
- > Connaître les éléments clés du développement durable;
- > Questionner un projet pour l'améliorer dans une perspective de développement durable.

#### **2. Intégrer le développement durable dans mon organisation**

Les services publics jouent un rôle pivot dans la transformation de notre société vers un développement durable. Ils sont amenés à faire évoluer leur organisation et leurs missions pour maîtriser toujours davantage leurs impacts environnementaux, sociaux et économiques. La nature et le rythme des transformations à opérer sont tributaires de contingences matérielles et humaines, internes ou externes à l'organisation et surtout du stade de l'évolution des transitions auxquelles elle contribue.

##### Cette formation a pour objectifs d'aider à :

- > Comprendre le contexte dans lequel l'organisation agit (les transitions, leur caractère systémique, leur trajectoire);
- > Ajuster les plans et actions en faveur du développement durable en tenant compte de ce contexte;
- > Identifier les outils de gestion du changement pertinents selon le stade d'évolution des transitions.

##### À qui s'adresse cette formation ?

Cette formation s'adresse aux agents (du SPW, du MFWB et des UAP qui en dépendent) qui souhaitent contribuer à faire évoluer leur organisation et ses missions vers un développement durable.

##### À l'issue de la formation, les agents sont capables de :

- > Cerner les conditions qui favorisent ou freinent une dynamique de changement;

- > Choisir, parmi une palette d'outils proposés, ceux qui sont appropriés au contexte;
- > Construire un projet de développement durable en tenant compte de la zone d'influence de l'organisation, de la réceptivité des acteurs.

En matière de formation, il est à noter également que 3 agents de la Direction du développement durable ont obtenu le certificat GRI Certified Training Course basé sur les GRI Sustainability Reporting Standards (11-12 octobre 2018).

### Offre d'outils

La plupart des outils sont répertoriés sur le site [www.developpementdurable.wallonie.be](http://www.developpementdurable.wallonie.be).

### Offre d'accompagnement

L'offre d'accompagnement est encore en phase test au sein de la Direction du développement durable.

### Actions incitatives

La plupart des actions incitatives sont relayées via le site [www.developpementdurable.wallonie.be](http://www.developpementdurable.wallonie.be).

GRI 103-3

## Résultats et description des indicateurs de performance

### Nombre de sessions de formation EAP au DD

**9** Sessions de formation au développement durable dispensées à l'EAP depuis 2017.

### Nombre d'agents participant aux formations EAP au DD

**81** Agents formés au développement durable à l'EAP depuis 2017 à travers l'organisation de deux formations :

- > Concevoir une politique publique contribuant au développement durable
- > Intégrer le développement durable dans mon organisation

### Nombre de signataires de la Charte achats publics responsables

**76** Signataires de la Charte Achats Publics Responsables. Les pouvoirs locaux (villes et communes, un CPAS) + la SPGE s'engagent à adopter un plan d'actions relatif aux achats publics responsables. Pour faciliter la rédaction de celui-ci, la région met à disposition des signataires un canevas de plan accompagné d'un guide. Le canevas contient une proposition de structure ainsi que des propositions d'actions.



## Mise en œuvre des clauses sociales en Wallonie

	JUIN 2016	DÉC 2018
Nombre de marchés attribués intégrant une clause sociale	<b>86</b>	<b>287</b>
Nombre de stagiaires/apprenants accueillis sur les chantiers publics	<b>64</b>	<b>410</b>

## Bonnes pratiques au SPW

### ACCOMPAGNEMENT D'ACTEURS À PROPOS DES ODD

4 UAP ont été accompagnées dans le but de tester l'offre d'accompagnement par la Direction du développement durable. Il s'agit de l'AwAP, de la SOGEPA, du Commissariat général au Tourisme et de l'ISSeP.

Ce test d'accompagnement a fourni les enseignements suivants sur :

1. Les outils à développer : dépliant de présentation de l'offre de services (avec des témoignages de nos premiers utilisateurs) et fiches pratiques avec des références et des adresses pour faciliter la prise de contact lors de la mise en œuvre d'un plan interne de développement durable ;
2. Le temps moyen requis pour l'accompagnement d'une UAP ;
3. Le nombre d'UAP que le SPW serait en mesure d'accompagner par an ;
4. La pertinence du déroulé d'animation.

Une information plus officielle par le biais du Collège des Hauts fonctionnaires d'UAP serait à prévoir.

D'autres types d'acteurs ont également été accompagnés : hautes écoles, intercommunales de développement économique, FWB-Administration générale des sports, asbl, institutions muséales.

GRI 103-2

## Bonnes pratiques au SPW

### OUTIL MÉTHODOLOGIQUE À L'ATTENTION DES COMMUNES À PROPOS DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Direction du développement durable a conçu un outil méthodologique, prenant la forme d'un éventail, pour renforcer la contribution d'une politique locale à un développement durable.

L'éventail des 17 objectifs pour une politique locale durable s'adresse aux pouvoirs locaux qui souhaitent renforcer et rendre explicites leurs contributions à un développement durable.

Les ODD couvrent tous les grands défis d'aujourd'hui. Ils apportent donc un support idéal aux pouvoirs locaux pour une approche décloisonnée, transversale et cohérente. Que ce soit pour réaliser un état des lieux, définir des objectifs, susciter des idées de projets ou les évaluer, les ODD structurent la réflexion et l'action.

Cet éventail peut servir à l'élaboration de politiques locales, en particulier dans le cadre de l'élaboration du Programme Stratégique Transversal (PST), sans pour autant complexifier le processus.

### PRIX WALLON DU MARCHÉ PUBLIC LE PLUS RESPONSABLE

Ce Prix a pour vocation de récompenser et de mettre à l'honneur les pouvoirs adjudicateurs qui ont adopté une démarche d'achats publics responsables, et ainsi de créer une émulation auprès des organisations publiques.

La première édition du Prix a suscité 22 candidatures en 2018. Une deuxième édition est lancée à l'été 2019 à l'attention de tous les acheteurs publics wallons (pouvoirs publics régionaux, provinciaux, locaux, organismes d'intérêt public, etc.).

Tous les types de marchés publics de fournitures, de services ou de travaux intégrant des considérations environnementales, sociales et/ou éthiques sont éligibles.

Le jury délibère sur base des critères suivants :

- > L'impact social, environnemental et/ou éthique ;
- > La qualité de la démarche ;
- > La qualité de formulation des clauses ;
- > L'innovation/l'originalité de la démarche.

### PLAN LUMIÈRE 4.0

Ce 20 juin 2019, le plan Lumière 4.0 porté par le SPW Mobilité et Infrastructures et la SOFICO s'est vu décerner le 3<sup>ème</sup> prix de la catégorie « Technology » lors de la cérémonie des Publica Awards 2019. Ce plan consiste à remplacer et à moderniser les infrastructures d'éclairage sur les grands axes routiers de Wallonie ainsi que sur les parkings des aires autoroutières et ceux de covoiturage, constituant une avancée intéressante en matière d'énergie et de climat.

En effet, grâce au Plan Lumière 4.0 qui vient concrétiser les engagements pris dans le cadre de l'Accord de Paris, les points lumineux seront équipés de différents systèmes de télégestion et de plusieurs types de capteurs. Le réseau permettra une modulation de l'intensité lumineuse selon le trafic ainsi qu'une prise en main à distance via le nouveau centre PEREX en cas de nécessité : conditions météorologiques, présence de chantiers, accidents...

Le plan de rénovation comprend le remplacement des lampes sodium obsolètes ainsi que la modernisation des infrastructures d'éclairage : transformateurs, cabines d'alimentation électriques, lignes de distribution et candélabres, sur un périmètre de 2700 kilomètres d'autoroutes et de routes nationales (dont 400 kilomètres d'échangeurs), ainsi que sur les parkings des aires autoroutières et sur les parkings de covoiturage. Le choix s'est résolument porté sur l'utilisation de matériels pérennes et durables du point de vue de leurs cycles de vie et de leur recyclage.

Le remplacement par des luminaires LED, moins consommateurs d'énergie et à la durée de vie supérieure, couplé à un système de variation d'intensité lumineuse, permettra à terme, de réaliser 76 % d'économies d'énergie, soit d'éviter 166 000 tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>, et de réduire la pollution lumineuse.







GRI 103-2

## GREEN DEAL ACHATS CIRCULAIRES

L'objectif est de promouvoir l'économie circulaire via la politique d'achat des organisations publiques et privées. Ce projet est une initiative collective, émanant du Service public de Wallonie, de la plate-forme belge pour le développement durable The Shift, de la Société Régionale d'Investissement de Wallonie (SRIW), de la Sowalfin, l'Union des Classes Moyennes (UCM) et de l'Union Wallonne des Entreprises (UWE).

Accord volontaire entre des partenaires privés, publics et le gouvernement pour lancer des projets de développement durable ambitieux autour d'une thématique spécifique, un Green Deal est un engagement de la part des signataires à mener de nouvelles actions concrètes à leur niveau et collectivement.

Le Green Deal achats circulaires se déroulera sur une durée de 3 ans. Les signataires s'engagent à mettre en œuvre deux projets pilotes, d'achat ou de soutien, durant la durée du Green Deal. Chaque signataire, acheteur ou facilitateur, choisit les projets concrets qu'il souhaite mettre en œuvre. L'accroissement de la demande en produits, en services et en bâtiments circulaires permettra de stimuler le marché, et favorisera le développement de nouvelles solutions circulaires.

Plusieurs acteurs se sont déjà pré-engagés à signer en novembre 2019 le Green Deal.

GRI 103-2

## CERTIFICATION EFQM « RECOGNISED FOR EXCELLENCE »

Le SPW Fiscalité a, par ses missions et ses activités, une plus grande responsabilité et un devoir d'exemplarité dans la mise en place d'une stratégie de responsabilité sociétale.

Au-delà des exigences réglementaires, la volonté du SPW Fiscalité est de contribuer au bien-être des usagers et des agents, de contribuer aux équilibres sociaux et sociétaux, d'agir pour préserver la planète et ses ressources.

Dans le cadre de la certification du label d'excellence EFQM « Recognised for excellence », le projet : « Développer et implémenter une stratégie de responsabilité sociétale au sein du SPW Fiscalité » est en phase de déploiement afin d'atteindre les objectifs suivants :

- > Respecter les droits fondamentaux de la personne ;
- > Promouvoir la bientraitance ;
- > Garantir la confidentialité des informations ;
- > Mettre en œuvre un plan d'actions issu de l'évaluation interne ;
- > Inscrire la qualité de vie au travail dans les priorités du SPW Fiscalité ;
- > Développer les compétences des agents ;
- > Améliorer l'accompagnement professionnel des agents ;
- > Prévenir le harcèlement au travail ;
- > Diminuer la consommation énergétique du bâtiment ;
- > Valoriser les déchets alimentaires ;
- > Développer la consommation de produits éthiques et responsables ;
- > Limiter la consommation de papier ;
- > Diminuer le gaspillage alimentaire ;
- > Intégrer des clauses RSE dans les marchés publics ;
- > Etc...



## OBJECTIFS DE PROGRÈS POUR L'ENGAGEMENT N° 4

Le Comité stratégique entend être un acteur fort et engagé dans la transition vers un développement durable, avec un accent particulier sur l'énergie, la mobilité, le climat et la biodiversité.

Le SPW attire l'attention dans son Mémoire 2019 sur la nécessité de **prendre en considération les critères de développement durable dans les décisions** :

- > Évaluer et construire les investissements et les projets publics selon les objectifs de durabilité environnementale, sociale et économique ;
- > Intégrer, le plus en amont possible de la prise de décision, les préoccupations liées à la préservation des ressources non renouvelables, de la biodiversité et à l'atténuation ou l'adaptation aux changements climatiques ;
- > Intégrer des clauses de développement durable dans les marchés publics passés par le SPW ;
- > Doter le SPW d'un référent au sein de chaque entité, à l'instar des référents bien-être, afin de renforcer la dynamique du développement durable.

Soulignons que le Mémoire (pp. 36-38) relaie aussi la pétition SPW4CLIMATE<sup>18</sup> déposée par 918 agents visant à proposer 10 mesures aux négociateurs du Gouvernement wallon à l'issue des élections régionales de mai 2019 en matière d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

De la sorte, le SPW pourra amplifier sa propre contribution aux ODD mais aussi celles d'autres acteurs wallons.

Quant à la mise en capacité d'autres acteurs wallons, le SPW entend continuer à inciter ceux-ci (acteurs publics, privés, associatifs) à contribuer pour leur part aux ODD et à mettre en évidence leurs efforts. Au travers du Rapport de mise en œuvre en Wallonie des Objectifs de développement durable « En route vers 2030 » publié en 2017, le SPW soulignait déjà leur apport décisif pour que la Wallonie progresse dans l'atteinte des ODD. Un nouveau rapport de mise en œuvre en Wallonie des Objectifs de développement durable sortira en novembre 2019.

La responsabilité en matière d'atteinte des ODD est résolument partagée.

<sup>18</sup> Cette pétition est une initiative de SPW4CLIMATE. Ce collectif rassemble les fonctionnaires, ouvriers et employés de la fonction publique régionale qui sont conscients de la nécessité de déclarer l'état d'urgence environnemental et qui souhaitent agir à tous les niveaux pour une meilleure prise en compte des problématiques environnementales, climatiques et de biodiversité dans toutes les politiques et décisions du SPW.



GRI 103-1



## ENGAGEMENT N° 5

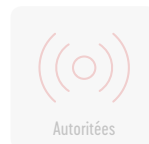
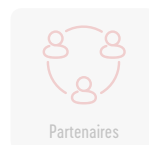
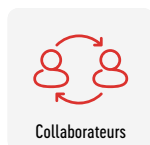
# Une organisation résiliente

### ENJEU

Éthique et conformité - Gouvernance agile  
Veille et innovation - Finances durables

### IMPORTANCE

### PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



### OBJET

Au vu des grandes tendances qui affecteront le Service public de Wallonie à l'horizon 2030 et de la nécessité de s'y préparer, le service public doit démontrer une capacité d'adaptation constante. Dans un environnement caractérisé par la complexité, la turbulence et l'incertitude, il importe que le SPW soit :

> Une administration soucieuse d'éthique professionnelle et dotée de mécanismes de **contrôle interne** rigoureux ;

- > Une administration faisant preuve d'**agilité**, afin d'évoluer dans ses pratiques managériales et ses propositions de valeur et de pouvoir réagir aux éventuelles crises et catastrophes ;
- > Une administration sachant anticiper grâce à des dispositifs de **veille** et de soutien à l'innovation ;
- > Une administration dont les **finances** sont **durables**, car elles limitent les impacts négatifs sur le plan social, économique et environnemental et en maximisent les impacts positifs.

GRI 103-2 | GRI 103-3

## MÉCANISMES DE GESTION MIS EN PLACE

Dans le Contrat d'administration 2016-2020, le SPW a prévu, au travers de son objectif stratégique transversal n° 4, des mécanismes de gestion qui répondent aux préoccupations énoncées ci-dessus.

Des efforts sont entrepris pour :

- > Promouvoir un **contrôle interne** performant et développer l'audit interne;
- > Anticiper la **gestion des crises et des catastrophes**.

En lançant un important chantier de modernisation de l'administration wallonne baptisé «**SPW – Vision 2030**», le Gouvernement et le SPW ont entamé en décembre 2018 un processus de réflexion prospective jetant les bases de l'administration du futur. C'est le nouveau modèle organisationnel du SPW dans les dix prochaines années qui est en jeu.

Enfin, après avoir fait mesurer la performance développement durable de la Wallonie via **une notation extra-financière**, le SPW a monté un portefeuille de projets pour valoriser la Wallonie comme entité socialement responsable sur les marchés financiers et émettre un emprunt obligataire durable à hauteur de 1 milliard d'euros pour soutenir des projets du SPW et de certaines UAP.

## ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE GESTION

### Concernant le contrôle interne

Afin de renforcer la culture «contrôle interne» au sein du SPW, le **projet MIRA (Maîtrise Interne des Risques et des Activités)** a été déployé. La méthodologie commune et les outils développés avec le projet MIRA visent à apporter une assistance méthodologique quant à l'identification des risques liés aux processus mis en œuvre et à la mise en place d'actions de maîtrise pour améliorer l'assurance d'atteindre les objectifs qui y sont liés.

Ce projet doit aussi permettre la mise en place un **réseau de référents** sensibilisés à la thématique. Une sensibilisation doit encore être développée au sein du SPW et de nouvelles formations sont en préparation avec l'EAP et les formateurs internes désignés du SPW et de la Fédération Wallonie – Bruxelles.

Le projet est en cours.

### Concernant l'agilité et la veille

Le **fonctionnement en mode projet** se déploie progressivement au sein du SPW. Il offre un cadre et une méthodologie en cas de changement (au niveau des ressources, des délais, ou du périmètre d'action).

Par la mise à disposition d'outils, de formations auprès de l'École d'administration publique, le SPW investit dans l'accompagnement au changement des agents. Le chantier de modernisation de l'administration wallonne baptisé «**SPW – Vision 2030**» a été lancé le 13 novembre 2018 et a délivré certains résultats éclairants (cf. description détaillée ci-après).

### Concernant les finances durables

Le SPW a fait l'objet d'une **notation extra-financière** par l'agence de cotation Vigeo-Eiris en avril 2018.

Le 25 avril 2019, la Région wallonne a émis sa **première obligation durable**, visant à financer ses initiatives dans les domaines sociaux et environnementaux. Cette obligation a permis de lever un montant de 1 milliard € à des conditions financières très intéressantes et qui vont influencer positivement les opérations de financement que la Région devra réaliser dans le futur. L'emprunt sera réalisé en deux tranches de 500 millions €, l'une à 7 ans, l'autre à 15 ans (cf. description détaillée ci-après).

# 79%

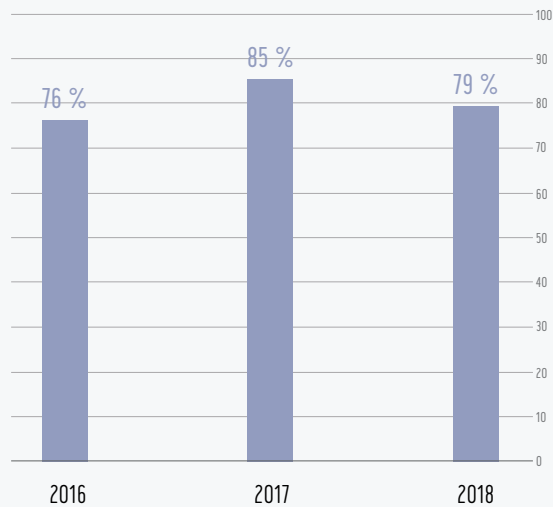
Part des actions menées ou en cours de mise en œuvre faisant suite à un audit interne ou externe. 2738 actions ont été formulées depuis 2013.

GRI 103-3

## Résultats et description des indicateurs de performance

### Taux d'implémentation des recommandations d'audit

Part des recommandations d'audits implémentées ou en cours de mise en œuvre.



### Notation extra-financière de la Wallonie (score)

L'étude, commandée par le Secrétariat général du Service public de Wallonie à la demande du ministre du Budget, porte à la fois sur les politiques wallonnes et sur l'institution Service public de Wallonie.

En avril 2018, notre performance développement durable atteint ainsi un niveau qualifié de «probant» par l'agence de cotation Vigeo-Eiris. La Wallonie obtient des scores supérieurs à la moyenne du secteur dans chacun

des six domaines évalués : environnement, ressources humaines, droits humains, développement territorial et solidarité, commande publique et gouvernance.

La Wallonie atteint le niveau «avancé» dans le domaine Développement territorial et «probant» pour quatre autres domaines : environnement, ressources humaines, droits humains et gouvernance. La performance en matière de commande publique est la seule à obtenir une note «limitée».

Les points forts de la Wallonie sont :

- > Une stratégie environnementale qui englobe de nombreux enjeux environnementaux, à savoir la protection de la biodiversité, la gestion des ressources en eau, la gestion des déchets et la gestion des impacts liés aux transports;
- > Des mesures pertinentes mises en œuvre en matière de cohésion sociale et de développement socio-économique.

L'agence de cotation épingle aussi quelques points à améliorer, notamment :

- > Le taux de chômage qui a augmenté entre 2012 et 2016;
- > L'absence d'audits sociaux et environnementaux des fournisseurs du Service public de Wallonie.

# 55/100

C'est le score qu'atteint la Wallonie pour sa première notation extra-financière en mai 2018, la plaçant 4e sur 30 entités publiques auditées.

## Bonnes pratiques au SPW

### UNE OPTIMISATION PAR PROJETS

Le modèle organisationnel du SPW s'articule autour de trois piliers :

- > Le management (gouvernance, stratégie et pilotage) ;
- > Le métier qui constitue le corps central ;
- > Le support, fournissant les ressources (ressources humaines, juridiques, budgétaires, logistique, maîtrise des risques, informatique, communication) pour mener à bien les activités de l'organisation.

L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du service public nécessite des projets d'optimisation en vue d'harmoniser, de collaborer, de maîtriser davantage les activités, d'innover dans celles-ci et de progresser dans leur gouvernance éthique. Ces projets concernent les trois piliers.

Déployer la méthodologie de gestion de projet fait partie intégrante du Contrat d'administration. Au sein de chaque entité, une cellule de coordination de projets, appelée «Project management office» (PMO), a été installée et est chargée de :

- > Support stratégique (analyse de l'opportunité et de la faisabilité de nouveaux projets, gestion de portefeuilles ou programmes de projets...)
- > Monitoring (suivi, reporting harmonisé...)
- > Support aux chefs de projets (mise à disposition de méthodologies et d'outils, coordination de formations, conseil et accompagnement...)
- > Promotion de la culture projet (dissémination de pratiques innovantes)

La méthodologie de gestion par projets a montré son efficacité et va être poursuivie et amplifiée au sein du SPW.



GRI 103-3

## VISION 2030

Etant donné l'évolution des enjeux sociétaux et des besoins actuels des publics cibles, le Gouvernement et le SPW ont entamé en décembre 2018 un processus de réflexion prospective quant à l'administration du futur et à la place que le service public prendra en Wallonie à l'horizon 2030. Le but est de redéfinir une **nouvelle vision du SPW pour les 10 prochaines années** tant pour le Secrétariat général que pour chacune des directions générales et de guider le SPW dans toutes ses décisions d'organisation futures, que ce soit au niveau de sa relation avec ses collaborateurs, ses processus, son utilisation de la technologie ou son comportement envers les usagers.

Des entreprises, des unités d'administration publique (UAP) et des académiques ont été associés à la démarche.

Les questions suivantes ont constitué **le cœur du questionnement** :

- > Quel environnement pour 2030 ?
- > Quel rôle pour le Service Public dans cet environnement ?
- > Les attentes des usagers ;
- > La proposition de valeur du Service Public ;
- > Le rôle du SPW par domaine ;
- > Les principes directeurs ;
- > Le futur modèle organisationnel.

Les points d'attention formulés par les parties consultées ont été au nombre de sept :

1. Importance des nouvelles technologies, notamment l'intelligence artificielle, sur la fourniture du service public ;
2. Importance de définir et d'éclaircir les rôles et les missions du SPW et des UAP et de préciser les dispositifs de gouvernance communs ;
3. Importance de formaliser un mode de collaboration efficient et constructif entre l'administration et le politique ;
4. Importance de s'intéresser aux collaborateurs et de se positionner sur le statut du fonctionnaire ;
5. Importance de l'exemplarité du service public ;
6. Importance de la rapidité de décision et d'un timing clair des processus de décision qui concernent tout particulièrement les entreprises ;
7. Importance de couler cette vision renouvelée dans un plan d'exécution.

Le projet qui a démarré en décembre 2018 comporte **4 phases** : « Imaginer », « Dessiner », « Bâtir », et « Aligner ».

La phase « Imaginer » a été initiée par une recherche approfondie sur l'état de la société à l'horizon 2030, et l'environnement dans lequel le service public devra fonctionner. Au sein de cet environnement, le rôle du service public au sens large a été défini, et les attentes des différents usagers wallons par rapport au service public ont été identifiées et priorisées. Tenant compte de l'environnement et des attentes des usagers, les propositions

de valeur du service public ont été rédigées pour différents aspects de la vie des usagers, tenant compte des écosystèmes que composent l'administration et les UAP. Enfin, au sein des différents écosystèmes, le SPW a déterminé son rôle.

La phase « Dessiner » s'est attachée à la rédaction de principes directeurs fondamentaux de l'organisation publique qu'est le SPW. Ces principes ont pour objectif de guider le SPW dans toutes ses décisions d'organisation futures, que ce soit au niveau de sa relation avec ses collaborateurs, ses processus, son utilisation de la technologie ou son comportement envers les usagers. Sur base des principes directeurs, une première structure organisationnelle pour le SPW a été proposée. Ces éléments ont abouti à la formalisation de la Vision 2030 qui a fait l'objet d'une note validée par le Gouvernement le 11 avril 2019. Ils sont repris dans le [Mémoire 2019](#), pp.13-16.

Des principes directeurs ont été définis, appelés à orienter le SPW et vont progressivement être déclinés dans l'organisation.

Un élément fondamental de cette démarche prospective est la **mise en avant de la collaboration indispensable entre SPW et UAP** : « Le principe d'écosystème collaboratif suppose qu'au sein de chacun des domaines (ou compétences), le SPW et les UAP concernées collaborent sous l'autorité du ministre compétent tant au stade de la définition des orientations stratégiques qu'à celui de leur mise en œuvre ».

GRI 103-3

L'option retenue est de faire évoluer le **modèle organisationnel** en mettant en place **une structure par type d'utilisateur**<sup>19</sup> d'une part, et d'autre part, de professionnaliser les métiers en considérant l'utilisateur de manière holistique dans sa relation avec l'administration.

Si l'on met ces **différents domaines dans lesquels le SPW développe ses propositions de valeur** en regard des Objectifs de développement durable, cela donne ce tableau ci-après :

19. Dans le document, différentes catégories suivantes d'utilisateurs ont été identifiées, et pour chaque catégorie d'utilisateur, des attentes ont été cernées :

1. Pour l'utilisateur « **fonctionnaire** », en priorité : une rémunération (pécuniaire ou non) qui soit liée à la performance et aux compétences acquises (par opposition aux diplômes et à l'ancienneté); une reconnaissance du travail effectué pour créer un sentiment d'appartenance et renforcer la fierté d'être fonctionnaire ; et une révision du statut qui soit plus simple, unique, et qui permet la mobilité au sein du service public ;
2. Pour l'utilisateur « **citoyen** » : une proactivité du service public, définie comme une évolution vers l'application du droit automatique, qui se traduit par la mise à disposition d'une plateforme facilement accessible (digitale et non digitale pour les utilisateurs non-connectés).
3. Pour l'utilisateur « **entreprise** » : un besoin de transparence et de traçabilité, suivi de près par la nécessaire pérennité des dispositifs publics ;
4. Pour les « **autres utilisateurs** », la priorité repose sur la capacité du service public à mutualiser les compétences, l'expertise et les outils pour les supporter dans l'atteinte de leurs propres objectifs.



GRI 103-3

Domaines	Objectifs de développement durable				
Vivre					
Habiter					
Consommer					
Se déplacer					
Travailler/ apprendre					
Entreprendre/ produire					
Transversal					



## Bonnes pratiques au SPW

### EXERCICE DE PROSPECTIVE AU SEIN DU SPW INTÉRIEUR ET ACTION SOCIALE

Un exercice de prospective bien particulier a été organisé au sein d'une entité du SPW, le SPW Intérieur et Action sociale. L'objectif était d'initier une démarche de réflexion collective de cinq jours sur une vision d'avenir de l'administration à l'horizon 2040, en l'inscrivant dans les futurs possibles de la Wallonie et, en particulier, dans l'évolution des compétences liées à l'action sociale et aux pouvoirs locaux.

La démarche a impliqué 12 agents issus des départements de l'Action sociale et des Finances locales, qui ont pu s'exprimer et réfléchir librement et sans l'intervention de la ligne hiérarchique. Ils ont pris conscience des difficultés à définir ensemble l'ADN de l'organisation dans laquelle ils travaillent :

- > Pour qui travaille-t-on ? Quels sont nos usagers ?
- > Que fait-on ? Quel est notre travail quotidien ?
- > Comment fait-on notre travail ?
- > Pourquoi travaille-t-on ? Quelle est notre place dans la société ?

La méthode de travail utilisée repose sur l'analyse prospective à long terme :

- > Définition des trajectoires et bifurcations 2000-2017 et 2017-2040 : pour la Wallonie et les secteurs pouvoirs locaux et action sociale
- > Définition des enjeux de long terme
- > Conséquences sur les trajectoires et bifurcations pour le SPW Intérieur et Action sociale
- > Définition d'une vision pour le SPW Intérieur et Action sociale à l'horizon 2040
- > Définition des actions stratégiques à mener à l'horizon 2040.

Les réflexions initiées servent de base de propositions en termes de fonctionnement, de fonction publique et de processus métiers au sein du SPW Intérieur et Action sociale.



GRI 103-2

## LEVÉE D'UN SUSTAINABILITY BOND

Afin de diversifier les sources de financement de la dette wallonne et de valoriser la Wallonie comme entité socialement responsable sur les marchés financiers, la Wallonie a émis un emprunt obligataire durable.

La Direction de la Trésorerie et la Direction du Développement Durable du Service Public de Wallonie ont été chargées de mettre sur pied cette émission obligataire durable, avec le conseil de deux banques ayant déjà structuré plusieurs émissions obligataires durables par le passé.

La mise sur pied d'une telle émission a nécessité plusieurs phases :

1. Identification de projets ayant un bénéfice environnemental et/ou social d'envergure (>1 million €), au sein du SPW comme des UAP, susceptibles d'être pris en considération dans l'emprunt ;
2. Catégorisation selon les standards du marché ;
3. Estimation des dépenses de chaque projet pour constituer le portefeuille d'investissement : 1 milliard €, couvrant les dépenses de 2018 et 2019 répartis en 2 thématiques
  - Dépenses d'investissement social (à hauteur de 60 %) : principalement dans des projets relatifs au logement social et à la remise à l'emploi ;
  - Dépenses d'investissement environnemental (à hauteur de 40 %) : principalement dans des projets liés à l'efficacité énergétique des bâtiments et aux voies navigables ;
4. Roadshow pour présenter aux investisseurs potentiels la Wallonie et les projets à financer ;
5. Lancement de l'obligation en avril 2019.

Les offres d'investissement ont quelque peu dépassé 3 milliards €. Le SPW a pu choisir les investisseurs qui apportent en définitive un montant d'1 milliard €.



## OBJECTIFS DE PROGRÈS POUR L'ENGAGEMENT N° 5

Pour aller plus avant dans cette capacité d'adaptation et de résilience dans un environnement mouvant, des progrès restent à faire selon le Comité stratégique :

- > **Rendre l'action publique plus lisible** : une demande de plus de transparence devrait se faire sentir, rendant plus que jamais nécessaire la lisibilité de l'action publique. En ce sens, un indicateur relatif à la part des PV accessibles des réunions de structure de gouvernance du SPW mériterait à l'avenir d'être suivi.
- > **Renforcer la maîtrise interne des risques** : les demandes soutenues de la société civile en matière de transparence et d'efficacité de l'action publique ainsi que de bonne gouvernance impliquent un renforcement conséquent des processus de maîtrise interne et de l'activité d'audit interne en vue de simplifier les processus opérationnels et stratégiques, de les rendre plus efficaces et plus transparents. La dématérialisation de nombreux processus induira par ailleurs de nouveaux risques qu'il conviendra de prendre en compte. La construction du Service commun d'audit (SCA) à la Wallonie et à la Fédération Wallonie-Bruxelles et la mise sur pied du Comité d'audit du SCA en vue d'assurer l'indépendance des auditeurs internes sont à cet égard prioritaires.
- > **Outiller la gestion de crises** : face à la diversité des risques (sécurité routière, sécheresses, inondations, tempêtes, pics de pollution, scolyte, peste porcine et autres risques sanitaires, etc.) et à la montée de risques émergents (hacking, vol de données sensibles, radicalismes, terrorisme, pénurie d'électricité, etc.), des nécessités apparaissent : finaliser un processus générique de gestion de crise interne au SPW, doter l'administration des outils et des ressources pour faire face à des situations de crise et d'urgence, et enfin, déterminer un cadre régional afin de clarifier le rôle du SPW et des partenaires dans la gestion des crises.
- > **Renforcer la veille et soutenir l'innovation publique** : afin de faire face aux évolutions et aux défis de l'administration publique de demain, il est essentiel de structurer et centraliser une veille en matière d'innovation publique. Cela implique notamment la participation à des réseaux, colloques, conférences et le partage d'expériences et de bonnes pratiques. Cela implique aussi le soutien à des expérimentations. Le travail prospectif gagnerait à être mené aussi au niveau des métiers du SPW, et de manière transversale.
- > **Poursuivre les efforts en matière de finances durables** en mettant en place un monitoring des impacts en matière de développement durable des projets financés par l'emprunt obligataire durable émis par la Région en 2019, en préparant l'émission de futures obligations durables par l'alimentation du portefeuille avec de nouveaux projets éligibles et en procédant à une mise à jour de la notation extra-financière de la Wallonie.



Classe sociale

Plan de Wallon de la pauvreté

Via les marchés continus

suffit de des outils de bien-être au L.

Besoin de personnels qualifiés (intelligence anti)

SPW doit être moteur transverse

Alimentation durable / lien social

inventaire des besoins des entreprises

SPW doit susciter la transversalité

Privilégier les formations au letas.

GRI 103-1



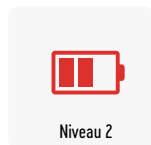
## ENGAGEMENT N° 6

# Une organisation responsable de ses consommations

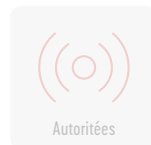
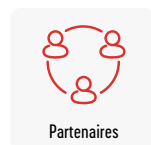
### ENJEU

Commande publique durable - Efficience énergétique  
Optimisation des matières

### IMPORTANT



### PARTIES PRENANTES CONCERNÉES



### OBJET

La préoccupation exprimée par les parties prenantes internes et externes porte sur les aspects suivants :

- > Une politique d'achat durable via une **gestion responsable des fournisseurs**;
- > L'efficience énergétique au travers de :
  - La **gestion immobilière** des implantations du SPW
  - La **gestion de la mobilité** (véhicules, déplacements de service, déplacements domicile-lieu de travail);
- > L'optimisation et la valorisation des matières via un **choix de fournitures durables**, en ce compris denrées alimentaires, et une véritable **gestion des déchets** (prévention, réutilisation, tri, collecte, recyclage et valorisation).

Ce qui est en jeu, c'est l'exemplarité de l'administration dans sa gestion interne.

“ Le monde est en transition du point de vue environnemental. Les services publics se doivent d'être exemplaires, voire pionniers dans la gestion environnementale dans le milieu du travail.”

Commentaire d'un répondant à l'enquête interne sur la responsabilité sociale du SPW



GRI 103-2

## MÉCANISMES DE GESTION MIS EN PLACE

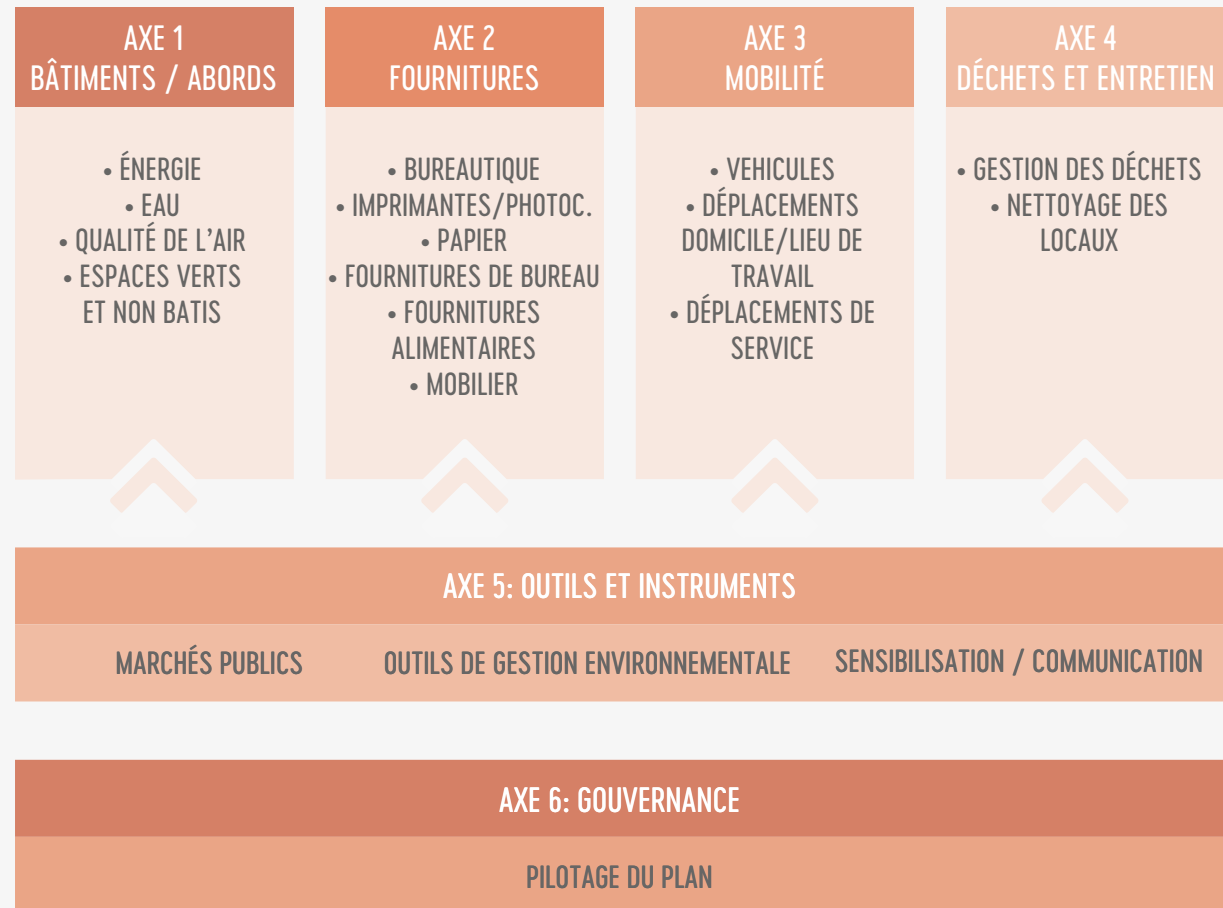
### Le Plan interne de développement durable

Le Plan interne de Développement durable (PDD) adopté le 12 mai 2016 par le Comité stratégique du Service public de Wallonie (SPW) est une démarche stratégique essentielle en termes de responsabilité sociétale. Ce plan est le deuxième adopté en la matière. Il couvre la période mi-2016-2019. Il marque la volonté du SPW de poursuivre et de renforcer les actions qu'il mène depuis plusieurs années pour réduire les impacts négatifs liés à son activité sur l'environnement (climat, ressources naturelles, qualité des sols, de l'air et de l'eau...), tout en retirant des bénéfices sociaux (santé des travailleurs, bien-être, etc.) et économiques (prévention des risques, diminution des coûts, etc.).

Le pilotage du Plan est assuré par la Direction du développement durable. Cette dernière coordonne la mise en œuvre du Plan avec toutes les entités du SPW et informe, à échéance régulière, le Comité stratégique sur l'état d'avancement et les progrès. Un rapport sur l'état de mise en œuvre a été publié en juillet 2017, suivi, en juillet 2018, par un rapport de monitoring présentant les progrès du SPW.

La participation active des agents à ce Plan est recherchée. Ainsi, dans le cadre de l'évaluation du Plan interne de développement durable et en vue de la préparation du prochain Plan, une enquête de satisfaction lancée en décembre 2018 (604 répondants) et plusieurs tables-rondes organisées le 21 février 2019 (rassemblant 160 agents ayant participé aux groupes de travail du PDD) et les 22 et 23 mai 2019 ont été proposées pour recueillir les attentes et propositions des collègues du SPW.

Le PDD comporte 111 actions réparties sur 6 axes :  
4 axes thématiques et 2 axes transversaux.



GRI 102-9 | GRI 102-10 | GRI 103-2

### Gestion des fournisseurs

Au travers du Plan de développement durable adopté en mai 2016, l'effort a porté essentiellement sur la passation et l'exécution de **marchés publics du SPW** (marchés de travaux, marchés de services ou marchés de fournitures) via l'**insertion de clauses environnementales, sociales et éthiques (ESE)** lorsque c'est pertinent. Un monitoring de l'exécution des clauses ESE est prévu ainsi qu'une évaluation.

### Gestion immobilière

Le **Plan de développement durable 2016-2019** comporte un **axe relatif aux bâtiments et à leurs abords**.

### Objet

Cet axe couvre les aspects de l'énergie, de l'eau, de la qualité de l'air dans la conception de nouveaux bâtiments, la rénovation des bâtiments existants, la gestion des systèmes de chauffage, de ventilation, de climatisation, la gestion des équipements utilisant l'eau de distribution, l'eau de pluie et/ou de récupération et enfin la fourniture d'énergie.

### Objectifs

- > Réduire la consommation énergétique et augmenter le recours aux énergies renouvelables dans les bâtiments et infrastructures pour limiter les émissions de gaz à effet de serre et les émissions d'autres polluants environnementaux;
- > Limiter le prélèvement des ressources en eau et réduire les volumes d'eaux usées à traiter;
- > Améliorer la qualité de l'air sur les lieux de travail pour le confort et la santé des agents du SPW.

### Actions

- > Poursuite du **cadastre des bâtiments et de leurs caractéristiques techniques** (systèmes HVAC, équipements utilisant de l'eau);
- > Mise en place d'un système d'acquisition et de suivi de données (SASD) permettant la comptabilité de l'énergie et de l'eau avec une première phase **dans 10 bâtiments**;
- > **Audit énergétique** en principe lors de chaque rénovation lourde de bâtiment;
- > Poursuite de l'équipement des bâtiments en **compteurs intelligents** gaz-mazout-électricité-eau;
- > Dans la mesure du possible, aménagements de récupération d'eau de pluie, création de surfaces perméables et de toitures végétales lors de nouvelles constructions ou rénovations complètes;
- > Achat d'**électricité verte** à 100 % dans les futurs marchés de fourniture d'électricité;
- > Sensibilisation à l'utilisation rationnelle de l'énergie et de l'eau et à la qualité de l'air;

Concernant les abords, qu'il s'agisse d'espaces bâtis ou non, le PDD contient des actions en vue d'une conception et gestion respectueuses de l'environnement.

Par ailleurs, un **schéma directeur immobilier des bâtiments administratifs du SPW** est en cours d'établissement. Le département de la gestion immobilière du SPW souhaite en effet se doter d'un outil de gestion et de rationalisation de son parc.

### Gestion de la mobilité

Le **Plan de développement durable 2016-2019** comporte un **axe relatif à la mobilité**.

**En matière de véhicules**, les efforts couvraient principalement :

- > L'achat de véhicules à haut score environnemental (dont des véhicules électriques);
- > L'adoption d'un système partagé de gestion de flotte des véhicules SPW avec géolocalisation des véhicules;
- > Une sensibilisation des agents à l'écoconduite.

**En matière de déplacements domicile-lieu de travail**, les mesures suivantes ont été prévues, en plus de la prise en charge financière des abonnements aux transports en commun :

- > La poursuite de l'enquête mobilité, qui est une obligation légale;
- > La réservation de places de parking pour le covoiturage dans certains parkings du parc immobilier SPW;
- > L'amélioration de l'accessibilité des bâtiments pour les cyclistes, piétons et personnes à mobilité réduite et une étude de faisabilité pour des aménagements à l'attention des cyclistes (stationnement sécurisé pour les cyclistes, casiers, douches et vestiaires);
- > Le prêt de vélos (classique, à assistance électrique, pliant).

**En matière de déplacements de service :**

- > La mise à disposition de cartes TEC;
- > L'examen d'une possibilité de remboursement des trajets mission à partir du domicile, lors des jours de télétravail.

### Gestion des fournitures sur tout le cycle de vie

Le **Plan de développement durable 2016-2019** comprend :

- > Des **actions spécifiques pour encourager le recours aux fournitures de bureau écologiques**<sup>20</sup>
- > Des **actions spécifiques à l'alimentation** : actions au niveau des **cafétérias** (offre de fournitures alimentaires durables, distributeurs de boissons chaudes avec détecteur de tasses réutilisables, limitation des emballages et du matériel à usage unique) et actions au niveau du **catering** (diffusion de cahiers de charges catering avec clauses environnementales, sociales et éthiques, recours aux filières de don alimentaire en cas de surplus);
- > Des **actions spécifiques aux fournitures de produits et de services d'entretien** : achat de produits performants d'un point de vue environnemental et sanitaire;
- > Des actions **spécifiques aux déchets** : effort de collecte de données quantifiées sur les déchets ménagers résiduels, les PMC et les déchets papier; mise en conformité des bâtiments avec les obligations réglementaires sur le tri des déchets; uniformisation des pratiques.

### Effort additionnel en matière climatique

Conscient de l'urgence climatique et réceptif aux revendications des agents pour un engagement plus fort de la part du SPW, le Comité stratégique a décidé en mars 2019 d'adopter plusieurs actions en faveur du climat à mettre en œuvre courant 2019.

### Actions stratégiques

- > L'intégration d'un volet consacré au développement durable au SPW dans le Mémoire 2019 du SPW;
- > L'organisation de deux rencontres les 22 et 23 mai 2019 afin de permettre un dialogue avec les agents sur les actions qui peuvent être menées au SPW pour lutter contre les dérèglements climatiques et contribuer à un développement durable;

### Actions opérationnelles

- > Suppression des plastiques à usage unique : suppression progressive des déchets plastiques à usage unique dans 4 bâtiments administratifs à Namur et Jambes dans un premier temps;
- > Encouragement et facilitation du recours aux transports doux et publics pour les déplacements à Namur et Jambes;
- > Accélération de la démarche en cours relative à la gestion et au tri des déchets dans 14 bâtiments du SPW;
- > Inclusion de clauses ESE dans tous les marchés de sandwiches passés par le SPW;
- > Attention à ce que tous les événements organisés par le SPW respectent des critères de développement durable;
- > Mise en place et diffusion de manière régulière d'une newsletter «développement durable» interne au SPW;

- > Obtention de la certification EFQM (European Foundation for Quality Management) 2 étoiles « Committed to excellence » et projet en cours pour la certification du niveau supérieur «Recognised for excellence» du SPW Fiscalité, englobant un volet important en matière de développement durable.

Un nouveau Plan de développement durable sera élaboré d'ici fin 2019 pour proposer de nouvelles modalités de fonctionnement, ainsi que des mesures ambitieuses pour rendre le SPW plus responsable.

20. Introduction de critères spécifiques dans le prochain cahier des charges afin d'avoir la possibilité de commander davantage de fournitures écologiques.



GRI 103-3

## ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE GESTION

### Gestion des fournisseurs

Lors de la consultation des fournisseurs qui s'est tenue le 26 février 2019 dans le cadre de la préparation de ce rapport de responsabilité sociétale, 19 fournisseurs intervenant dans le cadre de marchés publics centralisés lancés par le Département de la gestion immobilière et par le Département de la gestion mobilière se sont exprimés.

Ils ont marqué une adhésion unanime au principe d'introduire et d'imposer la signature d'un code de conduite aux entreprises qui obtiennent un marché de travaux, de produits, ou de services auprès du SPW, considérant que cela représente le minimum pour s'engager en tant que fournisseur responsable.

Ils ont plaidé à propos de la définition des cahiers de charges pour :

- > Une meilleure information et formation des agents du SPW sur les produits/services à fournir (via des prospections préalables auprès de potentiels fournisseurs, via des formations ou meetings professionnels);
- > Une uniformisation des marchés SPW-UAP;
- > L'établissement d'une banque de fournisseurs «agrés RSE» et une évaluation périodique de ceux-ci.

À propos de la candidature et de la sélection, ils ont souligné :

- > La brièveté des délais de candidature pour les soumissionnaires, contrastant avec la lenteur des délais d'attribution de marché de la part du SPW : *«Parfois entre la consultation et l'exécution, les prix*

*ont changé et nous devons prendre sur nous cette différence»;*

- > L'utilité d'un processus de vérification pour apprécier de façon fine les compétences/engagements RSE, évitant ainsi de se fonder sur une simple déclaration ;
- > La nécessaire intégration des critères RSE dans le processus de sélection;
- > Une pondération plus forte accordée aux critères RSE par rapport au prix dans les critères d'attribution du marché : *«Vous pouvez avoir un prix très bas, mais un produit à remplacer toutes les 2 semaines».*

À propos de l'exécution des marchés publics, on a entendu les propos suivants : *«Le SPW est un des clients avec lequel on a le plus d'échanges papier».* Sont souhaités des contrôles pendant l'exécution et des sanctions en cas de non-respect afin de favoriser les entreprises qui travaillent conformément aux cahiers de charges. La diminution des délais de paiement est également mentionnée.

### Gestion immobilière

Un suivi des consommations d'énergie a été mené en 2018 pour 38 bâtiments représentant 57 % des surfaces occupées. Il montre que :

- > 87 % des 38 bâtiments présentaient en 2018 une consommation d'énergie primaire inférieure au seuil de 286 kWh/m<sup>2</sup>/an;
- > La consommation normalisée d'énergie pour le chauffage de ces 38 bâtiments a fort varié au cours des dernières années, avec un pic en 2017;
- > La consommation d'électricité dans ces 38 bâtiments connaît une tendance à la baisse depuis 2013.

Plusieurs constats résultent aussi de la préparation du Masterplan immobilier : concentration en volume sur l'axe Mons/Charleroi/Namur-Jambes/Liège et nombre important de petites implantations sur l'ensemble du territoire; dispersion des sites (ainsi, à Namur, 4500 fonctionnaires occupent 57 locaux différents); ratio de surface par poste élevé (moyenne de 20 m<sup>2</sup> de surface utile nette); performance énergétique des bâtiments à améliorer.

## Quelques chiffres sur le parc immobilier du SPW

Nombre de bâtiments administratifs ou mixtes.

245

sont occupés par le SPW, dont :

152

bâtiments administratifs

dont 45 sont à Namur/Jambes

93

bâtiments mixtes

Propriété ou location ?

55%

sont en propriété

(suivant code SEC : propriété, copropriété, location achat)

45%

sont des locations

(suivant code SEC : location, sous-location, emphytéose)

Propriété ou location ?

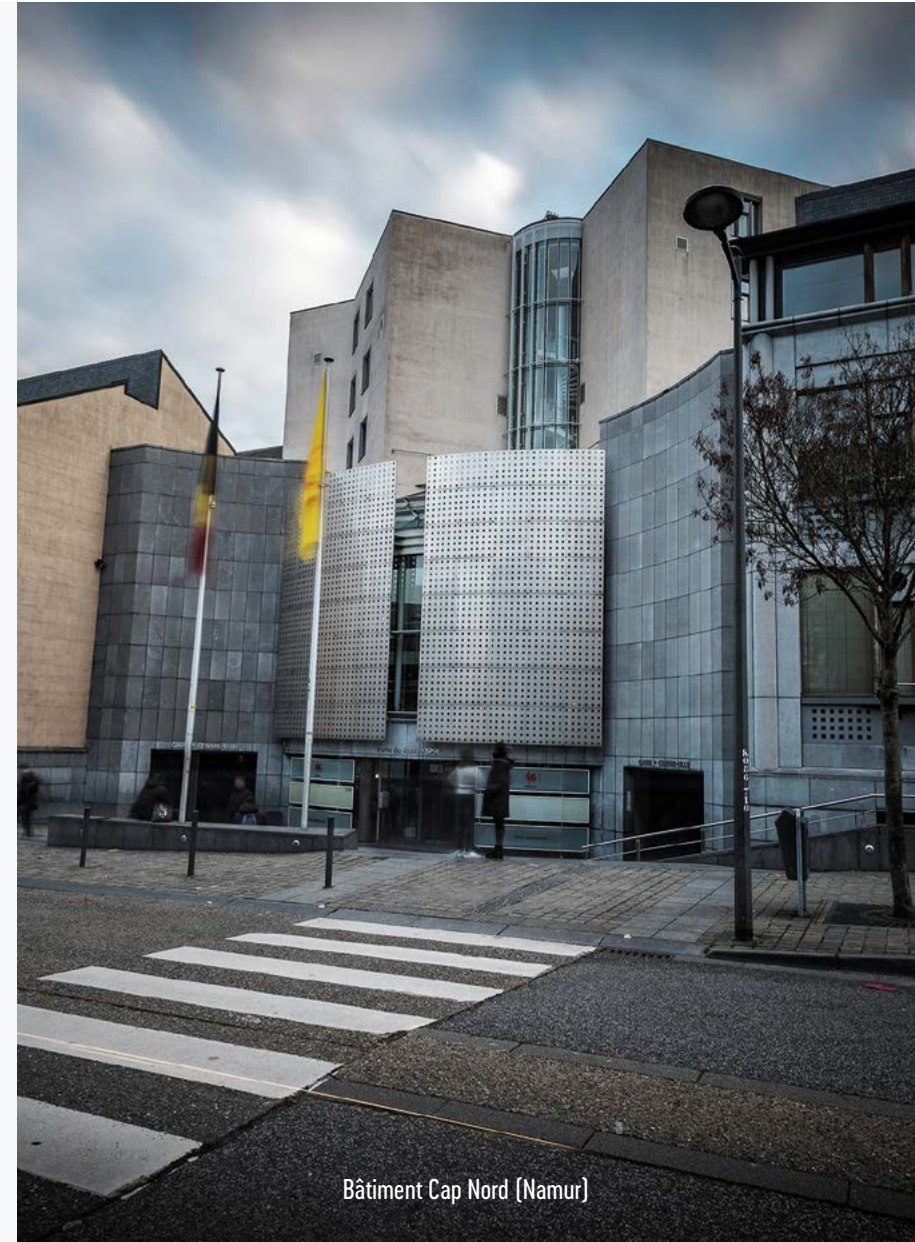
55%

sont en propriété

45%

sont des locations

À noter que les bâtiments purement métiers ne sont pas comptabilisés dans les chiffres ci-dessus, car ils ne figurent pas dans le récent cadastre 2019 (écluses, maisons forestières, etc.).



Bâtiment Cap Nord (Namur)

GRI 103-3 | GRI 302-1

### Gestion de la mobilité

À propos des déplacements domicile-lieu de travail, l'enquête de 2014 montrait que la voiture ou le deux-roues motorisé constituent le mode de transport principal le plus utilisé (par 65 % des agents du SPW) loin devant les transports doux ou en commun (utilisés par 32 % des agents du SPW).

À noter que l'on observe une progression du télétravail (11 % des agents fin 2018) contribuant à un fléchissement dans les kilomètres parcourus lors des déplacements domicile-lieu de travail.

Si l'importante dispersion des lieux de travail du SPW génère des distances de déplacement et du temps de déplacement élevé, les agents se disent en moyenne satisfaits par la localisation de leur lieu de travail. La majorité des agents (65 %) mettent moins de 40 minutes pour se rendre à leur lieu de travail. Mais 13 % mettent plus d'une heure.

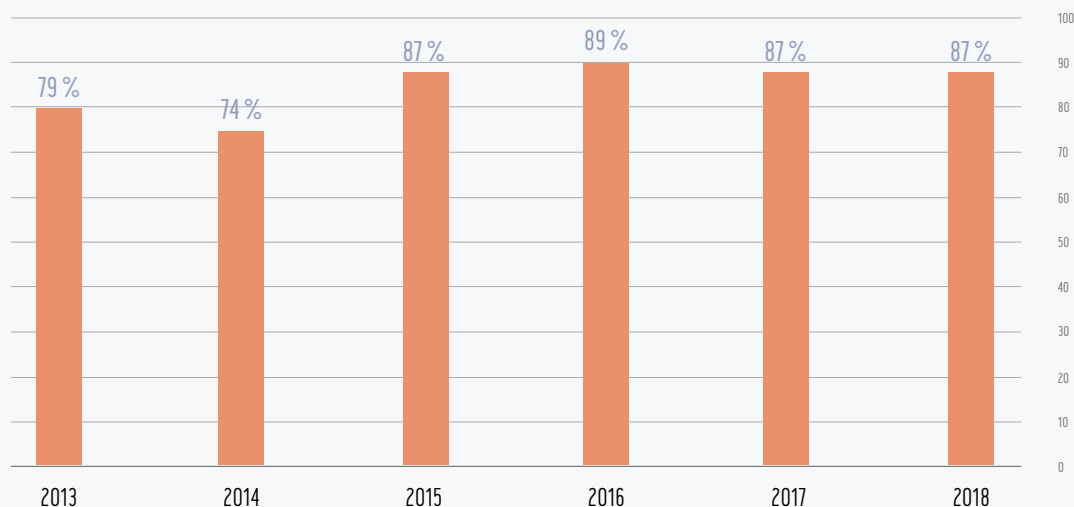
À propos des déplacements de service, l'enquête évaluative menée auprès des agents du SPW à propos du PDD révèle que 69 % des 604 répondants jugent prioritaire la mise à disposition de vélos de service.

### Gestion des fournitures sur tout leur cycle de vie

Des initiatives pilotes ont été menées pour introduire des fournitures durables avant de généraliser cette pratique. En matière de gestion des déchets, des travaux sont en cours. Mais il n'y a pas encore de statistiques sur les quantités de déchets produits et l'ensemble des bâtiments n'a pas encore été mis en conformité avec l'AGW du 5 mars 2015 instaurant une obligation de tri de certains déchets.

## Résultats et description des indicateurs de performance

**Part de bâtiments ayant une consommation d'énergie primaire inférieure au seuil de 286 kWh/m<sup>2</sup>/an**  
[mesurée sur 38 bâtiments]



**87** C'est le % de bâtiments ayant une consommation d'énergie inférieure à 286 kWh/m<sup>2</sup>/an en 2018. Ce seuil peu ambitieux au regard des normes actuelles sera revu à la baisse prochainement.

### Part de véhicules verts au sein du SPW

**0,4%** C'est la part des véhicules à carburant alternatif (CNG, électrique, hydrogène) au SPW fin 2018. Cependant, le SPW s'engage à ne plus acheter de véhicules légers diesel et à consacrer au moins 50 % des nouvelles acquisitions à des véhicules à carburant alternatif.

### Pourcentage de télétravailleurs

Données	2016	2017	2018
Nombre d'agents du SPW [tous niveaux - A, B, C, D]	9 623	9 754	9 963
% d'agents télétravailleurs [tous niveaux - A, B, C, D]	10 %	10 %	11 %

**11 % d'agents télétravailleurs.**

GRI 204-1

## Nombre d'agents bénéficiant d'un abonnement aux transports en commun

	Abonnement TEC	Abonnement SNCB	Total agents	% agents utilisant les TEC et/ou la SNCB
2016	983	1514	9 623	25,95 %
2017	979	1519	9 754	25,61 %
2018	982	1557	9 963	25,48 %

SNCB y compris abonnements combinés TEC.

## Part des dépenses avec les fournisseurs du SPW par origine

Belgique	99.82 %
France	0.13 %
Luxembourg (Grand-Duché)	0.02 %
Pays-Bas	0.01 %
Europe (Autres)	0.01 %
Afrique	0.00 %
Chine	0.00 %
Moyen-Orient	0.00 %
Amérique	0.00 %
Indonésie	0.00 %
<b>Total général</b>	<b>100.00 %</b>



## Bonnes pratiques au SPW

### MISE À DISPOSITION DE VÉLOS ÉLECTRIQUES POUR LES DÉPLACEMENTS DOMICILE-LIEU DE TRAVAIL SPW

La cellule Mobilité du SPW propose depuis plusieurs années la mise à disposition pendant 5 semaines de vélo électrique pour les trajets domicile-travail des agents. La période de prêt commence par une formation obligatoire (théorie et pratique) de 3h. Cela permet ainsi aux agents de tester ce mode de transport avant d'acquiescer leur propre vélo, notamment ceux qui hésitent à acheter un vélo électrique et/ou qui ont envie de changer de mobilité/de tester de nouvelles alternatives à la voiture individuelle.

Pour 2019, 6 groupes de 9 personnes sont constitués pour suivre la formation et bénéficier du prêt d'un vélo électrique :

- > 8 mars au 19 avril
- > 26 avril au 31 mai
- > 6 juin au 9 juillet
- > 12 juillet au 16 août
- > 23 août au 30 septembre
- > 4 octobre au 14 novembre

### ÉDITION DE LA REVUE DÉCLIC

Il s'agit d'une revue éditée par la Direction du développement durable en 2017, incitant les agents du SPW à adopter des comportements durables dans leur quotidien.





GRI 103-2



## OBJECTIFS DE PROGRÈS POUR L'ENGAGEMENT N° 6

Il faut assurément élever le niveau d'ambition et se doter d'une véritable politique interne en matière d'achat, en matière de gestion immobilière et mobilière et en matière de mobilité.

### Gestion des fournisseurs

L'absence d'audits sociaux et environnementaux des fournisseurs du Service public de Wallonie a été soulignée négativement lors de l'attribution du score en matière de notation extra-financière.

Il convient de se doter au cours de la période du Contrat d'administration 2020-2025 d'un **indicateur de pilotage relatif à la part des marchés SPW contenant des clauses sociales, éthiques ou environnementales**.

Il s'agit aussi de se donner les moyens d'**auditer les fournisseurs** : via la signature d'un code de bonne conduite des fournisseurs du SPW, via l'établissement d'un processus de vérification renforcé à propos des compétences et engagements RSE des soumissionnaires, via un dispositif de contrôle et de sanction en cas d'écarts par rapport aux exigences RSE contenues dans les cahiers des charges.

Il faudra renforcer le recours aux clauses environnementales, sociales et éthiques au sein des **centrales d'achat du SPW**. De nombreux pouvoirs adjudicateurs, régionaux et locaux, profitent de la centrale d'achats du SPW pour passer leurs achats dans de nombreux domaines : fournitures de bureau, snacks, vêtements de travail, matériel informatique, produits

d'entretien, mobilier de bureau, véhicules, .... Ces marchés passés par le SPW constituent dès lors une opportunité en termes d'achats publics responsables. Garantir un niveau d'ambition élevé permettra d'avoir un impact plus important, tout en facilitant le travail des entités qui font appel à ces marchés.

### Gestion immobilière

Le SPW dans son Mémoire 2019 (p.17) souhaite :

- > Réduire significativement la consommation d'énergie des bâtiments grâce à la mise en place d'un **suivi régulier et automatisé des consommations et de contrôles réguliers des installations**, moyennant l'attribution par le Gouvernement wallon des ressources financières et humaines nécessaires pour y parvenir. Des études montrent que des gains de 30 % des consommations peuvent être obtenus sans gros investissement;
- > **Garantir l'investissement dans les bâtiments publics** en vue d'atteindre des niveaux de performances énergétiques et environnementales élevés (regroupements des bâtiments, rénovation, remplacement des équipements, gestion performante...) **par la création d'un fonds budgétaire récoltant les recettes liées à l'optimisation du parc immobilier**. Cela permet de respecter les obligations européennes en matière de rénovation énergétique des bâtiments publics. La directive Efficacité Énergétique (art. 5) impose une obligation de rénovation de 3 %/an de la surface au sol totale des bâtiments chauffés et/ou refroidis appartenant au gouvernement central et occupés par celui-ci. Il s'agirait d'y adjoindre un plan financier (mécanismes de financement à définir) pour le mettre en œuvre au

cours des 10 prochaines années (repris dans le Plan national énergie climat);

- > **Rassembler les agents** dans les grandes villes de la dorsale wallonne **dans des bâtiments situés aux abords des gares**;
- > Promouvoir la constitution d'un **parc immobilier public wallon mutualisé entre le SPW et les UAP** permettant une gestion agile, efficace (taux d'occupation) et proactive des besoins de locaux sur l'ensemble du territoire wallon. Cette mesure est à articuler avec les nouvelles manières de travailler (coworking, télétravail...);
- > Dégager des moyens pour **gérer des thématiques immobilières critiques** telles que l'amiante, le radon, le bruit.

### Gestion de la mobilité

La SPW va renforcer la politique de **verdissement de la flotte de véhicules du SPW** et favoriser les **modes de transport publics et doux** (usage accru des transports en commun, du vélo) et diverses formules de covoiturage.

Cette action nécessite des moyens financiers pour remplacer le stock de véhicules actuels par des véhicules verts, de manière prioritaire pour les véhicules de fonction. Par ailleurs, des outils doivent être développés pour faciliter et encourager le recours aux modes de transport doux et publics.

Il faudra doter chaque bâtiment administratif d'une **fiche de mobilité**, s'appuyant sur les données existantes, notamment de mobilité, de géolocalisation et d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite.

Dans la limite du possible, certains services administratifs pourraient être centralisés avec l'existence d'**un bâtiment par DGO**, complété par une offre de **bureaux/espaces de coworking**.

### Gestion des fournitures sur tout leur cycle de vie

Dans une volonté d'exemplarité, le SPW s'engage à :

- > Établir une **politique d'achat** (énergie, fournitures, snacks, mobilier, vêtements de travail, etc.) **à l'échelle du SPW** qui parte des besoins et intègre des critères environnementaux, sociaux et éthiques. Cette politique devrait veiller, entre autres, à supprimer l'achat d'objets en plastiques à usage unique et à favoriser les achats circulaires.

- > **Signer le futur Green Deal achats circulaires.**
- > Inscrire tous les **événements** organisés par le SPW dans une démarche de développement durable (mobilité, goodies, catering...).




Par ailleurs, le SPW doit se mettre en conformité avec l'AGW du 5 mars 2015 instaurant une obligation de tri de certains déchets (15) (M.B. 16.03.2015) générés notamment dans un contexte professionnel. Cette mise en conformité a commencé dans une dizaine de bâtiments et va être étendue.




### Mesures transversales

Quatre mesures transversales sont indispensables :

- > **Prioriser les actions à l'échelle du SPW** et s'accorder sur des indicateurs de suivi;
- > Avoir **dans chaque Direction générale une personne en charge de la gestion durable** de son entité qui assure le relais avec la Direction du développement durable;
- > Intégrer une **formation en développement durable** dans la formation **obligatoire pour le personnel d'encadrement**;
- > Mettre en place et animer un **réseau avec les UAP pour partager les outils et pratiques en matière de gestion durable** et créer une émulation au sein de l'écosystème public wallon.

# Tableau récapitulatif

Engagements du SPW	Réalizations 2016-2019	Objectifs pour la législature 2020-2025	ODD principalement concernés
<p>N°1 Une organisation à l'écoute des usagers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Actions de sensibilisation à l'orientation usager</li> <li>&gt; Adoption d'une stratégie multicanale à l'horizon 2020</li> <li>&gt; Mise en œuvre d'un outil de gestion des interactions usagers</li> <li>&gt; Expérience pilote de gestion des plaintes [sur cette base, généralisation à tout le SPW].</li> <li>&gt; Réduction de délais de paiement de factures dans le cadre de marchés publics</li> <li>&gt; Rationalisation des sites web</li> <li>&gt; Conception de parcours usagers</li> <li>&gt; Mise en ligne des formulaires semi-intelligents</li> <li>&gt; Désignation d'une Delivery Unit pour élaborer la stratégie de transformation digitale</li> <li>&gt; Dématérialisation de certains processus</li> <li>&gt; Labellisation de sources authentiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Accroître la satisfaction des usagers et la mesurer</li> <li>&gt; Désigner un front office unique par public cible</li> <li>&gt; Augmenter l'offre de services numériques et numériser les processus et outils du SPW</li> </ul>	
<p>N°2 Une organisation attractive et valorisante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réorganisation du Service interne commun pour la Prévention et la Protection au travail</li> <li>&gt; Création d'une cellule relative aux aspects psychosociaux</li> <li>&gt; Désignation d'un référent sécurité, santé et bien-être au sein de chaque DG</li> <li>&gt; Mise sur pied du projet 'Optimaliser le processus de recrutement et engagement'</li> <li>&gt; Introduction d'un processus de mobilité et de mutation interne à la demande.</li> <li>&gt; Préparation d'un nouveau système de gestion intégré des ressources humaines</li> <li>&gt; Analyse psychosociale dans le cadre du projet Bien-être</li> <li>&gt; Programme de formation pour le personnel d'encadrement</li> <li>&gt; Introduction d'outils et méthodes innovants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Instaurer un management humain et innovant</li> <li>&gt; Accorder davantage de place au travail collaboratif</li> <li>&gt; Faire du développement professionnel une priorité, afin d'accroître la motivation des agents</li> </ul>	 

Engagements du SPW	Réalizations 2016-2019	Objectifs pour la législature 2020-2025	ODD principalement concernés
<p>N°3 Une organisation collaborative</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Désignation de la Cellule de Stratégies transversales au sein du SG pour faire le suivi des plans transversaux</li> <li>&gt; Nomination de référents/correspondants pour assurer la cohérence des actions et la dissémination des messages clés sur diverses thématiques dans tout le SPW</li> <li>&gt; Constitution de groupes inter-DG s’assurant de l’alignement stratégique</li> <li>&gt; Constitution de grappes visant l’échange et le partage de bonnes pratiques</li> <li>&gt; Tenue de Midis destinés à informer, sensibiliser et faire participer les agents du SPW sur des thématiques communes</li> <li>&gt; Clarification et harmonisation des concepts pour tout le SPW</li> <li>&gt; Signature de protocoles internes au SPW</li> <li>&gt; Signature de protocoles SPW/UAP</li> <li>&gt; Panels citoyens</li> <li>&gt; Ateliers participatifs</li> <li>&gt; Consultations en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Encourager la coopération et la complémentarité par une systématisation de la gestion par projet et l’harmonisation des processus et de leurs outils par public-cible</li> <li>&gt; Mettre en place d’une gouvernance pour un écosystème collaboratif entre le SPW et les UAP (clarifier les rôles et compétences de chacun, rendre les missions plus homogènes et avoir une gouvernance commune)</li> <li>&gt; Renforcer au sein du SPW le savoir-faire en matière de participation</li> <li>&gt; S’affirmer davantage à l’international en complémentarité avec Wallonie-Bruxelles International et l’Agence wallonne à l’exportation</li> </ul>	
<p>N°4 Une organisation promotrice des ODD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mise en capacité d’acteurs publics et privés à intégrer le développement durable par différents canaux :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formations ad hoc ;</li> <li>• Outils en ligne ou pas ;</li> <li>• Conseil et accompagnement sur mesure à destination de différents publics cibles</li> </ul> </li> <li>&gt; Incitation des acteurs à s’engager publiquement sur la voie des ODD : chartes, référentiels, Green Deals, prix, portail d’informations, helpdesk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prendre en considération des critères de développement durable dans les décisions :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation des investissements et projets publics selon les objectifs RSE</li> <li>• Intégration, en amont de la décision, des préoccupations liées à la préservation des ressources non renouvelables, de la biodiversité et à l’atténuation ou l’adaptation aux changements climatiques;</li> <li>• Intégration des clauses ESE dans les marchés publics passés par le SPW ;</li> </ul> </li> <li>&gt; Désigner un référent développement durable au sein de chaque entité du SPW</li> <li>&gt; Poursuivre des efforts de mise en capacité d’autres acteurs (acteurs publics, privés, associatifs) pour contribuer aux ODD et mettre en évidence leurs efforts au travers des futurs Rapports de mise en œuvre en Wallonie des Objectifs de développement durable</li> </ul>	
<p>N°5 Une organisation résiliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Efforts pour promouvoir un contrôle interne performant, développer l’audit interne et anticiper la gestion des crises et des catastrophes.</li> <li>&gt; Lancement du chantier de modernisation de l’administration wallonne baptisé ‘SPW – Vision 2030’, processus de réflexion prospective jetant les bases de l’administration du futur et du modèle organisationnel du SPW dans les dix prochaines années</li> <li>&gt; Notation extra-financière et levée d’un emprunt obligataire durable à hauteur de € 1 milliard pour soutenir des projets du SPW et de certaines UAP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Rendre l’action publique plus lisible via une transparence accrue dans la prise de décision stratégique</li> <li>&gt; Renforcer les processus de maîtrise interne des risques et l’activité d’audit interne (dans l’immédiat, mise en place du Service commun d’audit à la Wallonie et à la Fédération Wallonie-Bruxelles et du Comité d’audit pour garantir l’indépendance des auditeurs internes)</li> <li>&gt; Outiller la gestion de crises : outils, ressources pour faire face à des situations de crise et d’urgence + cadre régional clarifiant le rôle du SPW et des partenaires</li> <li>&gt; Structurer et centraliser une veille en matière d’innovation publique</li> <li>&gt; Poursuivre les efforts en matière de finances durables (monitoring des impacts RSE des projets financés par l’emprunt obligataire durable 2019, actualisation du portefeuille pour une prochaine émission et mise à jour de la notation extra-financière de la Wallonie)</li> </ul>	



**Engagements du SPW**

**Réalisations 2016-2019**

**Marchés publics**

Plan de développement durable 2016-2019 avec effort d'insertion de clauses environnementales, sociales et éthiques (ESE) dans les marchés publics du SPW, contrôle et monitoring

**Gestion immobilière**

Plan de développement durable 2016-2019 avec un axe relatif aux bâtiments et à leurs abords

+ schéma directeur immobilier des bâtiments administratifs du SPW est en cours de préparation

**Gestion de la mobilité des agents**

Plan de développement durable 2016-2019 avec un axe relatif à la mobilité avec des mesures en matière de :

- > Véhicules de service
- > Déplacements domicile-lieu de travail
- > Déplacements de service

**Gestion des fournitures sur tout le cycle de vie**

Plan de développement durable 2016-2019 avec actions spécifiques ;

- > Fournitures de bureau écologiques
- > Cafétérias et catering
- > Produits et services d'entretien
- > Actions déchets

**Effort additionnel en matière climatique en 2019**

**Objectifs pour la législature 2020-2025**

**Gestion des fournisseurs**

- > Se doter d'une politique d'achat
- > Suivre la part des marchés SPW contenant des clauses ESE
- > Auditer les fournisseurs
- > Recourir aux clauses ESE au sein des centrales d'achat du SPW

**Gestion immobilière**

- > Se doter d'une politique immobilière (opérationnalisation du Master plan immobilier)
- > Faire un suivi régulier et automatisé des consommations et des contrôles réguliers des installations
- > Investir dans les bâtiments publics pour renforcer les niveaux de performances énergétiques et environnementales via la création d'un fonds budgétaire alimenté par les recettes liées à l'optimisation du parc immobilier
- > Constituer un parc immobilier public mutualisé entre le SPW et les UAP

**Gestion de la mobilité des agents**

- > Se doter d'une politique en matière de mobilité
- > Remplacer le stock de véhicules actuels par des véhicules verts, de manière prioritaire pour les véhicules de fonction
- > Développer des outils pour faciliter et encourager le recours aux modes de transport doux et publics et le covoiturage
- > Doter chaque bâtiment administratif d'une fiche de mobilité
- > Centraliser si possible certains services administratifs

**Gestion des fournitures sur tout leur cycle de vie**

- > Adopter une politique d'achat (énergie, fournitures, snacks, mobilier, vêtements de travail, etc.) à l'échelle du SPW intégrant systématiquement des critères ESE
- > Pour tous les événements SPW, adopter une démarche de développement durable (mobilité, goodies, catering...).
- > Mettre en conformité réglementaire le tri de certains déchets

**Mesures transversales**

- > Prioriser les actions à l'échelle du SPW et s'accorder sur des indicateurs de suivi ;
- > Désigner 1 référent développement durable par DG
- > Rendre la formation en développement durable obligatoire pour le personnel d'encadrement ;
- > Constituer un réseau avec les UAP pour partager les outils et pratiques en matière de gestion durable

**ODD principalement concernés**



N°6  
Une organisation responsable de ses consommations



Borne de recharge  
1 voiture





An aerial photograph of a rural village. The village is situated in the lower center of the frame, surrounded by a mix of green fields, some of which are golden-yellow, and dense green forests. A winding road or path runs through the village. The background shows a vast, flat landscape with more fields and distant trees under a clear sky.

# A propos du rapport







GRI 102-45 | GRI 102-48 | GRI 102-49 | GRI 102-50 | GRI 102-51 |  
GRI 102-52 | GRI 102-53 | GRI 102-54 | GRI 102-56 |

## A propos du rapport

Ce rapport présente la première publication officielle des réalisations et performances de développement durable du SPW du 1<sup>er</sup> janvier 2016 au 30 juin 2019, dans une approche volontaire. Ce rapport s'inscrit dans le plan d'actions de la deuxième Stratégie wallonne de développement durable adoptée par le Gouvernement wallon le 7 mai 2016. Son plan d'actions vise en effet à encourager la « responsabilité sociétale des organisations privées et publiques ». Ce rapport couvre l'ensemble des entités du SPW, tant dans sa gestion interne que dans l'accomplissement de ses missions, en alignement avec la période du Contrat d'administration 2016-2020. Ce rapport a une périodicité trisannuelle. La prochaine publication paraîtra en 2022 et couvrira les réalisations et performances de développement durable du 1<sup>er</sup> juillet 2019 au 31 décembre 2021.

Ce rapport a été préparé en conformité avec les normes GRI : option de conformité essentielle. Ce rapport a fait l'objet d'un accompagnement par la société Forethix. L'index de contenu du rapport renvoie aux informations génériques et spécifiques selon les standards GRI, en correspondance avec les principes du UN Global Compact. L'index de contenu a fait l'objet d'une revue de conformité par le service «GRI Content Index». Cette revue a porté sur la présence de l'index de contenu et atteste que les références pour toutes informations fournies sont conformes aux sections appropriées dans le corps du rapport. L'ensemble de nos publications sont consultables sur notre site internet : [www.spw.wallonie.be](http://www.spw.wallonie.be).

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

GRI 102-46

## Note méthodologique des principes de contenu du rapport

En préparation de ce présent rapport, le SPW a mené un exercice d'analyse de pertinence des thématiques prioritaires à rendre compte, selon le principe d'inclusion de ses parties prenantes internes et externes, avec le support de la société FORETHIX, entre le 15 janvier et le 11 juin 2019. 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. Le présent document a pour objectif de décrire la méthodologie d'implémentation des principes de contenu du présent rapport de développement durable, et de rendre compte de sa conformité avec les fondamentaux des standards du Global Reporting Initiative (GRI 101).

GRI 102-43 | GRI 102-46

## Méthodologie

Dans le cadre de la préparation du présent rapport, la démarche d'analyse de pertinence est issue d'un vaste exercice de consultation des parties prenantes aussi bien internes que externes, regroupant plus de 908 participants.

Cf. la cartographie des parties prenantes page 27. Cette démarche d'analyse de pertinence s'est composée des étapes suivantes :

### A. IDENTIFICATION DES THÉMATIQUES

Afin de réaliser l'inventaire des thématiques de développement durable à prendre en compte lors de la consultation des parties prenantes, un inventaire a été réalisé sur base d'une analyse documentaire, constituée de la Déclaration de politique régionale 2017-2019 (DPR), de documents stratégiques et planologiques propres au SPW :

- > Contrat d'administration 2016-2020
- > Plan d'investissements wallon 2019-2024
- > 2<sup>e</sup> Plan de développement durable 2016-2019
- > Plan Bien-être 2016
- > Plan Ensemble simplifions 2016-2020
- > 2<sup>e</sup> Stratégie wallonne de développement durable 2016 - 2020
- > Charte associative
- > Charte de la diversité
- > Guide de bonne conduite administrative
- > Rapports annuels d'activités du SPW
- > Engagements EMAS pour certains bâtiments administratifs

ainsi que des standards du Global Reporting Initiative et des rapports d'autres organismes publics en Belgique.

68 sujets ont été identifiés, puis regroupés en 20 grandes thématiques prioritaires. Ces thématiques ont ensuite fait l'objet d'une analyse d'impact et de cotation par les parties prenantes.

### B. ANALYSE DE L'IMPORTANCE 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 grâce à un questionnaire d'évaluation quantitative à destination du management et des collaborateurs du SPW. L'enquête quantitative a été privilégiée afin de récolter un maximum de réponses. Ce sont plus de 664 participants qui ont donné leur voix sur les thématiques prioritaires du SPW basées sur les critères de cotation du niveau d'impact et de maîtrise. Une échelle de notation de 1 à 4 a été utilisée 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. La position des thématiques sur l'axe des X de la matrice correspond à la moyenne des résultats des critères.

GRI 102-42 | GRI 102-46

### C. 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'élaboration de la matrice de matérialité, une analyse de risques et d'opportunités liée à la chaîne d'approvisionnement a été élaborée avec les fournisseurs 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. Une échelle de notation de 1 – faible à 4 – très significatif a été utilisée pour évaluer les impacts positifs et potentiellement négatifs.

### D. 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 et du niveau d'influence.

### E. CONSULTATION DES PARTIES PRENANTES

908 parties prenantes internes et externes ont participé. Un seul critère de notation a été pris en compte, le niveau d'importance des thématiques dont rendre compte. Une échelle de notation de 1 à 4 a été utilisée pour éviter la moyennisation. Les résultats des parties prenantes externes ont été pondérés à l'identique (sans coefficient multiplicateur) afin de donner la même voix à chaque participant.

### F. SÉLECTION DES THÉMATIQUES

Grâce à l'analyse de l'importance des impacts économiques, sociaux et environnementaux des activités et la consultation de parties prenantes internes et externes, la matrice de matérialité 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 :

- > Le seuil de matérialité définissant les sujets matériels prioritaires (zone en gris foncé) ont des coordonnées supérieures ou égales à 2,5/2,5.
- > Le seuil de matérialité définissant les sujets matériels secondaires (zone en gris clair) ont des coordonnées supérieures ou égales à 2,2/2,2.

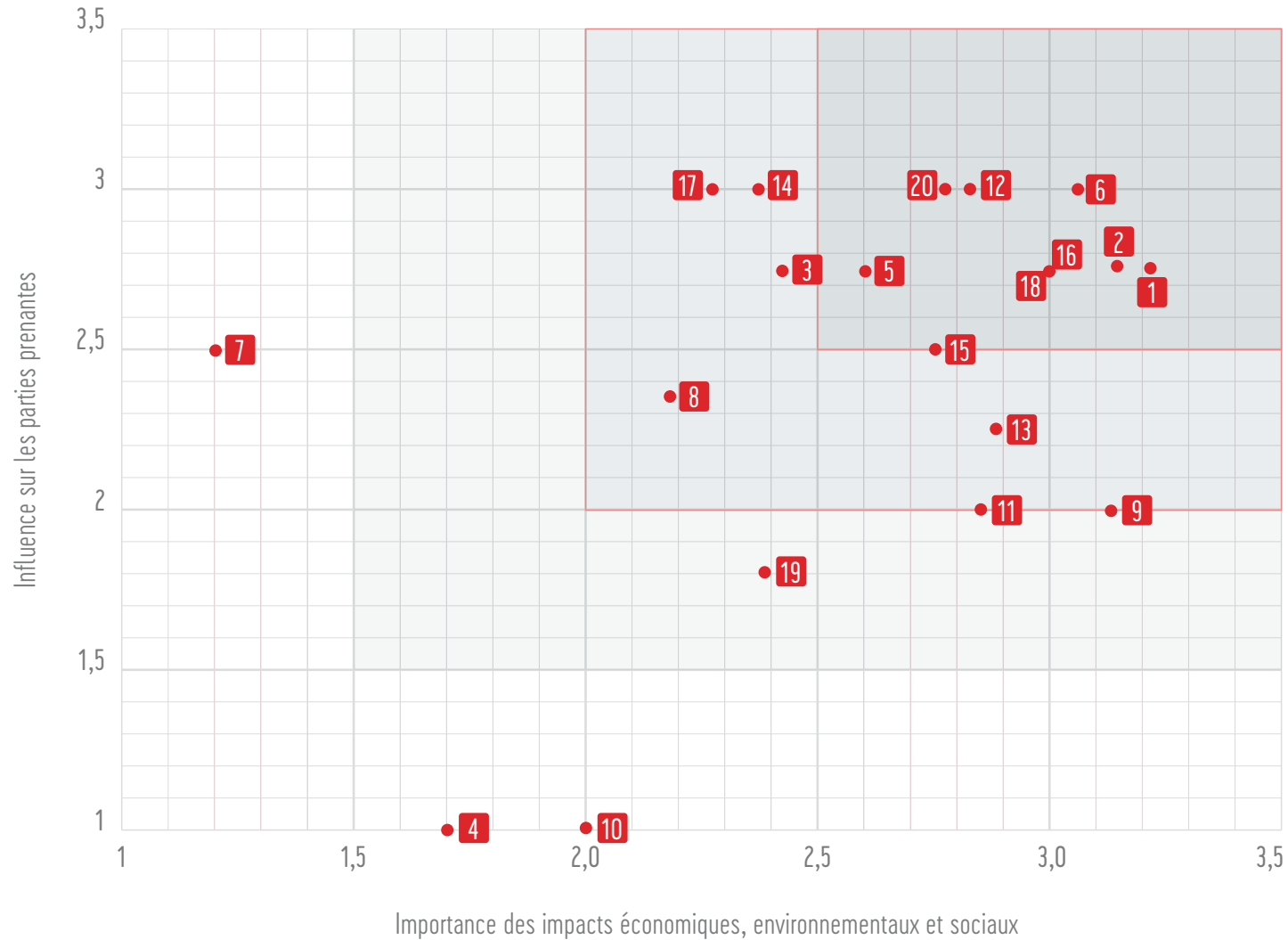
### F. PROCHAINES ÉTAPES

Ancrée dans une démarche d'amélioration continue et de dialogue avec ses parties prenantes, la démarche de responsabilité sociétale du SPW s'appuie sur un programme d'engagement des parties prenantes progressif et continu. Ce programme d'engagement des parties prenantes sera approfondi et reconduit périodiquement en impliquant les parties prenantes dans le cadre de futurs exercices de reporting.



GRI 102-47

## MATRICE DE MATÉRIALITÉ



1. Efficacité des services
2. Simplification et orientation usagers
3. Continuité de service
4. Accessibilité
5. Prospective et innovation
6. Dialogue et consultation
7. Partenariat inclusif
8. Pratiques d'achats responsables
9. Efficience énergétique
10. Optimisation et valorisation des matières
11. Qualité des emplois
12. Développement professionnel
13. Santé, sécurité et bien-être
14. Transparence
15. Ethique et conformité
16. Dépenses publiques
17. Gouvernance agile
18. Création de valeur partagée
19. Renforcement des capacités RSE
20. Engagement RSE

# Index du contenu GRI



Pour le GRI Content Index Service, les services GRI ont revu que l'index du contenu GRI est clairement présenté et que les références pour tous les éléments d'information fournis sont conformes aux sections appropriées dans le corps du rapport.

Éléments d'information	Description	Omission	Pages
<b>GRI 101 : PRINCIPES GÉNÉRAUX 2016</b>			
<b>GRI 102 : ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX D'INFORMATION 2016</b>			
<b>PROFIL DE L'ORGANISATION</b>			
GRI 102-1	Nom de l'organisation		10
GRI 102-2	Activités, marques, produits et services		10-15
GRI 102-3	Lieu géographique du siège		6
GRI 102-4	Lieu géographique des sites d'activité		6, 34
GRI 102-5	Capital et forme juridique		10
GRI 102-6	Marchés desservis		6, 10-15
GRI 102-7	Taille de l'organisation		6
GRI 102-8	Informations concernant les employés et autres travailleurs		51, 52
GRI 102-9	Chaîne d'approvisionnement		82
GRI 102-10	Modifications significatives de l'organisation et de sa chaîne		82

Éléments d'information	Description	Omission	Pages
GRI 102-11	Principe de précaution ou approche préventive		24, 25
GRI 102-12	Initiatives externes		20
GRI 102-13	Adhésion à des associations, fédérations professionnelles		20
<b>STRATÉGIE</b>			
GRI 102-14	Déclaration de décideur le plus haut placé		4, 5
<b>ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ</b>			
GRI 102-16	Valeurs, principes, normes et règles de conduite		20
GRI 102-18	Structure de la gouvernance		16, 26
<b>ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES</b>			
GRI 102-40	Liste des groupes de parties prenantes		27
GRI 102-41	Accords de négociation collective		6
GRI 102-42	Identification et sélection des parties prenantes		28, 29, 31, 98

GRI 102-55

Éléments d'information	Description	Omission	Pages
GRI 102-43	Approche de l'implication des parties prenantes		28, 29, 31, 97
GRI 102-44	Enjeux et préoccupations majeures soulevés		32, 33
<b>PRATIQUES DE REPORTING</b>			
GRI 102-45	Entités incluses dans les états financiers consolidés		96
GRI 102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres		96, 97, 98
GRI 102-47	Liste des enjeux pertinents		99
GRI 102-48	Réaffirmation des informations		96
GRI 102-49	Modifications relatives au reporting		96
GRI 102-50	Période de reporting		96
GRI 102-51	Date du rapport le plus récent		96
GRI 102-52	Cycle de reporting		96
GRI 102-53	Point de contact pour les questions relatives au rapport		96
GRI 102-54	Déclarations de reporting en conformité avec les normes GRI		96
GRI 102-55	Index de contenu GRI		100-103
GRI 102-56	Vérification externe		96

Éléments d'information	Description	Omission	Pages
<b>ENJEUX PERTINENTS 2016</b>			
<b>ÉCONOMIE</b>			
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 201 - PERFORMANCE ÉCONOMIQUE 2016</b> <b>GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		17, 72
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		73, 78
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		73-77
GRI 201-1	Valeur économique directe et distribuée		34
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 203 - IMPACTS ÉCONOMIQUES INDIRECTS 2016</b> <b>GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		38, 43, 45
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		39, 40, 42, 43, 45, 49
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		40, 41, 43, 44, 46, 47, 48
GRI 203-1	Investissements dans les infrastructures et mécénat		40, 41, 43, 44, 46, 47, 48

GRI 102-55

Éléments d'information	Description	Omission	Pages
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 204 - PRATIQUES D'ACHATS 2016 GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		80
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		81, 82, 88
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		84
GRI 204-1	Part des dépenses auprès de fournisseurs locaux		87
<b>ENVIRONNEMENT</b>			
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 302- ÉNERGIE 2016 GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		80
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		81, 82, 88
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		84, 86
GRI 302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation		86

Éléments d'information	Description	Omission	Pages
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 308 - ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE DES FOURNISSEURS 2016 GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		80
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		81, 82, 88
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		84
GRI 308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	l'information est actuellement non disponible, un système d'évaluation des fournisseurs à l'aide de critères environnementaux est prévu pour la période du Contrat d'administration 2020-2025 comme expliqué page 88.	
<b>SOCIAL</b>			
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 401 - EMPLOI 2016 GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		50
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		50, 51
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		53
GRI 401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel		54



## GRI 102-55

Éléments d'information	Description	Omission	Pages
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 403 - SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL 2016</b> <b>GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		50
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		50, 51
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		51, 53
GRI 403-1	Représentation des travailleurs dans des comités de santé et sécurité officiels impliquant à la fois les travailleurs et la direction		53
GRI 403-2	Types d'accidents de travail et taux d'accidents de travail, de maladies professionnelles, de journées perdues, d'absentéisme		54
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 404 - FORMATION ET ÉDUCATION 2016</b> <b>GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		50
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		50, 51, 56
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		51, 53, 55
GRI 404-1	Nombre d'heures moyen de formation par an par employé		54
GRI 404-2	Programmes de mise à niveau des compétences des employés et programmes d'aide à la transition		53

Éléments d'information	Description	Omission	Pages
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 413 - COMMUNAUTÉS LOCALES 2016</b> <b>GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		58, 64
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		59, 60, 63, 64, 65, 68, 70, 71
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		60, 61, 62, 63, 66, 67
GRI 413-1	Activités impliquant la communauté locale, évaluation des impacts et programmes de développement		61, 62
<b>THÉMATIQUE PERTINENTE GRI 414 - ÉVALUATION SOCIALE DES FOURNISSEURS 2016</b> <b>GRI 103 : APPROCHE MANAGÉRIALE 2016</b>			
GRI 103-1	Explication de l'enjeu pertinent et de son périmètre		80
GRI 103-2	L'approche managériale et ses composants		81, 82, 88
GRI 103-3	Évaluation de l'approche managériale		84
GRI 414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	L'information est actuellement non disponible, un système d'évaluation des fournisseurs à l'aide de critères sociaux est prévu pour la période du Contrat d'administration 2020-2025 comme expliqué page 88.	











Crédits photos :

© SPW :

Couverture

Pages 2,3,4,8,12, 21, 22, 29, 30, 36, 39, 43, 57, 59, 62, 67,  
69, 70, 79, 85, 93, 104

© iStockphotos :

Pages 24-25, 45 [montage], 48-49

© Adobe Stock :

Pages 3 et 94

