

inasep

votre eau, notre métier

# 2020-2022

## PLAN STRATÉGIQUE

Intercommunale Namuroise de Services Publics



## ■ EDITEUR RESPONSABLE

Didier Hellin  
Intercommunale Namuroise de Services Publics  
Rue des Viaux 1b // 5100 Naninne

## ■ COORDINATION

Service Communication // INASEP

## ■ CONCEPTION GRAPHIQUE ET MISE EN PAGE

Service Communication // INASEP

## ■ PHOTOS

Thomas Meunier // Photographe

Photos de couverture : projet d'adduction EST // De la carrière au robinet !



L'intercommunale est soutenue par la Province de Namur

**2020-2022**

PLAN STRATÉGIQUE



Anhée // Place de Salet



Mettet // Rue de Somtet



Profondeville // Maison de la culture

# TABLE DES MATIÈRES

<b>PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022</b>	<b>5</b>
Introduction	6
Principaux objectifs du plan stratégique 2020-2022	8
<b>LES SERVICES GÉNÉRAUX</b>	<b>11</b>
Sur le plan global	12
Le service informatique	13
Le Service Ressources Humaines (SRH)	16
Le Service Interne de Prévention et de Protection au travail (SIPP)	19
<b>LE BUREAU D'ÉTUDES SERVICES AUX AFFILIÉS (SAA)</b>	<b>21</b>
Introduction générale	22
<b>LE BUREAU D'ÉTUDES VOIRIE-EGOUTTAGE (VEG)</b>	<b>23</b>
1. Introduction	23
2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces	23
3. Objectifs du plan stratégique	24
4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022	25
5. Conclusions	26
<b>LE SERVICE GESTION DES RÉSEAUX D'EGOUTTAGE (GRE)</b>	<b>27</b>
1. Introduction	27
2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces	27
3. Objectifs du plan stratégique	28
4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022	32
5. Conclusions	33
<b>LE BUREAU D'ÉTUDES BÂTIMENTS &amp; ENERGIES (BAT)</b>	<b>34</b>
1. Introduction	34
2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces	34
3. Objectifs du plan stratégique	36
4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022	40
5. Conclusions	40
<b>LE SERVICE TRAVAUX COMMUNAUX (TRV)</b>	<b>41</b>
1. Introduction	41
2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces	41
3. Objectifs du plan stratégique	42
4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022	44
5. Conclusions	44

<b>LE SERVICE COORDINATION SÉCURITÉ SANTÉ (CSS)</b>	<b>46</b>
1. Introduction	46
2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces	46
3. Objectifs du plan stratégique	47
4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022	48
5. Conclusions	48
<b>LE SERVICE ADMINISTRATIF DES BUREAUX D'ÉTUDES (ADM)</b>	<b>50</b>
1. Introduction	50
2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces	50
3. Objectifs du plan stratégique	51
4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022	52
5. Conclusions	52
<b>LE BUREAU D'ÉTUDES « ASSAINISSEMENT »</b>	<b>53</b>
<b>LE SERVICE EXPLOITATION DES EAUX USÉES (SEU)</b>	<b>57</b>
Contexte et défis	58
Objectifs 2020-2022	59
Actions résultantes	60
<b>LE SERVICE DISTRIBUTION D'EAU</b>	<b>61</b>
1. Les objectifs	62
2. Les moyens	63
<b>LE LABORATOIRE</b>	<b>65</b>
Objectifs généraux	66
Personnel	66
Infrastructure/matériel/produits	66
Clients	66
Processus-Qualité	67



# PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022

# INTRODUCTION

Le plan stratégique 2017-2019 a été largement mis en œuvre et a permis d'importants progrès à tous les niveaux.

- La gouvernance générale de l'intercommunale a fait l'objet à la fois d'un renforcement et d'une codification qui a en outre intégré toutes les exigences du Code de la Démocratie locale tel que modifié par le décret du 29 mars 2018.
- La situation financière de l'intercommunale s'est nettement améliorée au travers de la mise en œuvre du plan financier pluriannuel et ce malgré l'évolution des coûts (indexation des salaires, charges de la fonction publique locale...) et une conjoncture qui reste difficile pour le Bureau d'études.
- La rationalisation des services et des ressources humaines a contribué de manière significative à cette amélioration.
- L'optimisation des prestations du bureau d'études et la diversification de ces dernières ont permis de renforcer la position de partenaire des affiliés dans la poursuite de leurs projets et de mener avec succès la plupart des projets confiés à l'intercommunale.
- La modernisation du service de distribution d'eau s'est poursuivie pour pouvoir progressivement atteindre les objectifs qui lui ont été fixés.
- Les différents départements ont largement réalisé leurs priorités respectives inscrites dans ce plan. La croissance de l'activité du laboratoire et l'adéquation de son offre de services aux besoins des affiliés et clients, la création du service AGREA, la qualité des prestations du bureau d'études en voiries, l'obtention d'un programme d'investissements important en assainissement des eaux usées, la confirmation de l'enregistrement EMAS et la fiabilité des prestations réalisées en épuration, les résultats atteints par le bureau d'études bâtiments, le renforcement de la gestion financière et des ressources humaines sont autant d'éléments concrets de ce travail.

Certaines actions n'ont pu être menées à bien mais sont soit en cours de réalisation, soit seront poursuivies dans le cadre du plan stratégique 2020-2022. Il est renvoyé au bilan du Plan stratégique 2017-2019 pour l'analyse détaillée.

Les défis pour la période 2020-2022 n'en sont pas moins importants pour notre intercommunale comme le démontrent les objectifs globaux fixés au début de ce plan stratégique.

## **INASEP, une intercommunale, quatre grands métiers**

INASEP déploie ses activités et services dans quatre grands métiers : la production et la distribution d'eau pour plus de 38.000 familles habitant 10 communes du sud de la Province de Namur, la collecte et l'assainissement des eaux usées sur l'ensemble du territoire de la Province de Namur, un laboratoire actif dans l'analyse des eaux propres et des eaux usées et un important bureau d'études partenaire des projets communaux en Province de Namur.

L'organisation d'INASEP a été voulue la plus simple possible, évitant la création de secteurs et de structures y liées : une seule intercommunale, un seul conseil d'administration et un seul bureau exécutif pour les quatre métiers.

INASEP rassemble la Province de Namur, les 38 communes de la Province, d'autres communes limitrophes et une série d'intercommunales et d'acteurs publics autour de l'affiliation à son bureau d'études.

La gouvernance de l'intercommunale a été fortement modernisée ces dernières années et a permis d'intégrer les dispositions du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation de même que les nouvelles règles établies par le Gouvernement wallon. Cette gouvernance assure à la fois la représentativité des instances d'INASEP, la transparence de sa gestion et l'accessibilité de l'information à la population. Elle définit clairement la répartition des compétences entre le titulaire de la fonction dirigeante, le bureau exécutif, le conseil d'administration et l'assemblée générale. Des comités de contrôle du Bureau d'études et de la Distribution d'eau permettent une participation active de tous les affiliés à la prise de décision de l'intercommunale.



## INASEP, une vision, une stratégie et des valeurs

INASEP est une entreprise publique performante valorisant un fort potentiel humain en déployant ses activités et services au profit du cadre et de la qualité de vie des communes et des citoyens :

- en garantissant une distribution optimale d'eau potable de qualité ;
- en assurant la collecte et l'assainissement des eaux usées domestiques ;
- en assurant des services d'analyse des eaux et de la légionnelle et ;
- en réalisant, en tant que Bureau d'études, l'assistance à maîtrise d'ouvrage, les études et le suivi des projets d'investissements de la Province et des communes affiliées dans des domaines aussi variés que l'égouttage, les voiries, l'aménagement des espaces publics, les bâtiments, l'énergie et l'assistance à la gestion des réseaux d'assainissement.

En tant que bureau d'études intercommunal rassemblant plus de 40 communes affiliées, **INASEP se veut le Partenaire Projets privilégié des communes** mettant les compétences de ses ingénieurs, architectes, dessinateurs et techniciens au service de l'analyse de faisabilité, de l'étude et de l'accompagnement administratif et du suivi chantier des projets qu'ils développent. **Elle se fixe pour objectif de consolider et renforcer cette mission de pôle de compétences partenaire des communes dans la réalisation de leurs projets d'investissements. Elle se fixe également pour objectif de développer son offre de service en matière de gestion des réseaux d'assainissement et des installations techniques.**

En tant que producteur distributeur d'eau, INASEP **se fixe comme objectif** de préserver, renforcer et défendre ce rôle d'acteur intercommunal à dimension humaine alliant proximité, efficacité, réactivité et innovation tout en développant des partenariats avec les autres acteurs locaux de la Province et au niveau régional avec la SWDE dans le cadre du grand projet d'adduction Est.

Organisme d'assainissement agréé par la Région wallonne, INASEP entend confirmer sa démarche d'amélioration continue comme partenaire de la SPGE et de la Région wallonne dans la collecte et l'épuration des eaux usées, dans la voie d'une efficacité optimale des services rendus tout en défendant une juste rétribution pour garantir le bien-être du personnel, le bon fonctionnement des installations et la qualité environnementale des prestations rendues au profit de la population. Elle entend également avec son bureau d'études Assainissement défendre un programme d'investissements permettant à la fois d'assurer la bonne maintenance des installations, la prise en charge de l'assainissement des zones plus rurales de manière appropriée et de maintenir une expertise publique en matière de conception et de réhabilitation des ouvrages.

Comme laboratoire, INASEP **se fixe comme objectif** de maintenir et développer son activité tant au service des besoins internes (analyses eau de distribution et eaux usées) que des besoins des affiliés et clients externes (piscines, installations sanitaires, qualité des eaux de distribution...) en poursuivant les partenariats développés avec les autres laboratoires publics.

Dans l'exercice de ses missions et l'accomplissement de ses prestations, INASEP respecte les valeurs suivantes :

- Le professionnalisme : compétences, expérience, polyvalence, qualité des prestations, recherche de l'excellence
- L'esprit collaboratif tant en interne qu'avec ses affiliés
- L'orientation clients/affiliés : écoute, respect, dialogue, disponibilité, sens du service public
- L'efficacité : optimisation coûts/prestations, planification, délais
- La proactivité : anticipation, capacité d'adaptation, initiative

## PRINCIPAUX OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022

La stratégie menée depuis 2014 a permis à l'intercommunale de renforcer sa gouvernance, de rationaliser son fonctionnement, d'améliorer sa rentabilité, d'accroître de manière significative la qualité et l'efficacité de ses services et prestations tout en maintenant une démarche de service public et un statut public de son personnel et en déployant de nouveaux services. INASEP a su démontrer la viabilité et le dynamisme de ses équipes dans le domaine de la gestion de l'eau, la capacité de ses équipes techniques à étudier et suivre les projets communaux et provinciaux, avec succès en général dans un contexte toujours plus contraignant. Ses missions et la qualité de ses prestations méritent d'être davantage reconnues à leur juste valeur tant par les affiliés qu'au niveau de la population.

INASEP entend consolider ses quatre grands métiers au service de ses partenaires (SPGE, Province, Communes affiliées, acteurs publics et privés, population), assurer leur pérennité au travers d'une organisation, d'un fonctionnement et d'un financement adapté et les inscrire toujours davantage dans une démarche qualité renforçant la fiabilité de ses prestations.

Les principaux objectifs stratégiques globaux pour la période 2020-2022 sont les suivants :

- INASEP entend renforcer la notoriété et la crédibilité de l'entreprise et de ses services aux affiliés en consolidant l'offre de services aux affiliés, en veillant à une approche qualité toujours plus forte des prestations, en renforçant la politique de communication positive de l'entreprise en utilisant tous les moyens modernes de communication, et en accentuant une relation comprise entre l'entreprise et ses affiliés. La crédibilité repose en effet sur la qualité des services rendus, cette qualité dépend étroitement de l'adéquation des ressources humaines aux besoins d'étude des affiliés et cette adéquation dépend elle-même d'une planification accrue des besoins entre affiliés et INASEP ainsi que d'un financement durable et équilibré. INASEP entend entretenir la bonne réactivité de ses équipes comme un outil essentiel de notre crédibilité.
- Gérer l'enjeu majeur que constitue l'équilibre financier du Bureau d'études et donc des différentes prestations accomplies par ce dernier dans l'accompagnement des projets communaux pour la pérennité de ce service essentiel aux communes. Les efforts considérables accomplis ces dernières années par le personnel du Bureau d'études en termes d'efficacité et de qualité des services ont permis à la fois de renforcer la qualité des services et de réduire le déficit structurel lié au relatif sous-financement public par rapport à d'autres acteurs publics en Province de Namur et aux nombreuses prestations non rémunérées ou faiblement rémunératrices accomplies par le bureau d'études (ce qui le différencie de ses concurrents publics et privés). Ils ne permettent et ne permettront cependant pas d'atteindre l'équilibre réel. Il est donc indispensable pour la pérennité de ces services aux communes d'avoir un dialogue constructif avec les affiliés pour conjuguer les efforts des affiliés pour atteindre cet équilibre. L'audit stratégique lancé en 2019 devra permettre de définir les contours de ce partenariat durable.
- Développer pour le Bureau d'études une stratégie permettant de parvenir à une meilleure adéquation des ressources humaines avec les besoins des métiers et attentes des affiliés :
  - Définir une vision à long terme pour le Bureau d'études, sur base des conclusions de l'audit stratégique en cours.
  - Assurer une bonne redéfinition de nos métiers auprès des affiliés en fonction de l'évolution de nos secteurs d'activité, intégrer la transversalité de nos missions de manière à mieux en gérer les contraintes et opportunités.
  - Développer un partenariat accru avec les affiliés de manière à établir une programmation pluriannuelle des commandes au Bureau d'études permettant de mieux connaître les besoins des communes, d'avoir une vision à moyen terme du carnet de commandes du Bureau d'études, de mieux pouvoir adapter les équipes en fonction de cette vision à plus long terme de manière à pouvoir mieux gérer les délais d'études notamment en lien avec les cycles de subsidiation des projets communaux. Une meilleure planification des demandes des affiliés est en effet une condition nécessaire à une meilleure gestion des ressources et des plannings d'étude des projets, à une meilleure régulation de nos activités.
  - Poursuivre la diversification de notre offre de services pour répondre aux besoins. Le nombre d'affiliation au service AGREA, par la confiance qu'il témoigne, est un encouragement dans cette voie de l'anticipation de l'enjeu d'une gestion patrimoniale des réseaux d'assainissement. Le déploiement d'une offre de services en assistance à maîtrise d'ouvrages sera étudié pour accompagner les communes dans les projets que le Bureau d'études ne pourrait pas directement assumer en raison soit d'un manque de disponibilité soit d'un besoin de compétences spécifiques. Le développement d'une offre de services de maintenance d'équipements communaux (installations de chauffage, piscines...) sera également envisagé. Le renforcement de l'expertise du Bureau d'études en matière d'énergie sera poursuivi afin de répondre aux besoins des communes en la matière. De même que la consolidation et le renforcement du bureau d'études sur l'ensemble du cycle de l'eau de la production-distribution (protection des captages, traitement d'eau, adduction et distribution) à la collecte et traitement des eaux usées.

- L'utilisation des nouveaux outils (SIG, drone, 3D...) sera également poursuivie dans le déploiement de notre offre de services.
- Défendre la mise en place d'un véritable partenariat équilibré avec le BEP valorisant les expertises et compétences respectives en matière d'assistance à maîtrise d'ouvrages du côté du BEP et en matière d'études, de techniques spéciales, de surveillance et de coordination sécurité santé du côté d'INASEP dans des collaborations horizontales BEP-INASEP sur certains projets communaux.
- Développer l'analytique « projets » pour mieux connaître les prestations et rémunérations par projet et renforcer l'équilibre honoraires /prestations des projets étudiés par INASEP (efficience projets).
- A défaut d'un financement général adapté du Bureau d'études par les affiliés permettant d'assumer les nombreuses missions de service public et l'importance des projets de petite taille « non rentables » assumés par le Bureau d'études, une politique de sélection accrue des projets pris en charge par le Bureau d'études sera définie dans un souci de préserver l'équilibre financier global des missions de celui-ci.
- Renforcer la gestion des ressources humaines nécessaires au fonctionnement du bureau d'études et à la gestion des demandes planifiées des communes par une meilleure anticipation des besoins (départs, pics d'activité...), par une publicité accrue au sein des salons et acteurs de l'emploi, des écoles, universités et centres de formation pour accroître l'attractivité d'INASEP et attirer des compétences.
- Développer une communication accrue et interactive avec nos affiliés, notamment en renforçant les contacts avec les élus, dans le cadre de la gestion de leurs projets (la visibilité du planning du bureau d'études par commune pour leurs projets sera renforcée). Les nouvelles perspectives offertes par la cartographie seront bien entendu exploitées dans ce sens également. Bien communiquer sur nos capacités diverses en études pour une meilleure sollicitation par nos affiliés de nos services.
- Renforcer le « Risk Management » au sein de l'entreprise (SIPP avec lequel existe une bonne collaboration, gestion des risques élevés et très élevés, bonne collaboration avec le Conseiller interne à maintenir, risques administratifs, risques d'erreurs, risques chantiers, risques techniques, risques financiers, risques générés par les sous-traitants...) dans une démarche de réduction permanente de l'exposition de l'entreprise et de ses collaboratrices et collaborateurs, en ayant recours aux outils disponibles (démarche qualité, approche « BIM », planning force...).
- Faire face de manière adaptée aux enjeux globaux du secteur de l'eau (normalisation de la relation avec la clientèle, limitation de l'évolution du CVA et du CVD, collaborations croisées, défis des changements climatiques, maîtrise des frais de fonctionnement, nouvelles contraintes, télégestion...) et veiller à la présence d'INASEP dans les discussions y relatives. INASEP défendra dans ce cadre une juste répartition des efforts d'économies demandés par la Région wallonne sur les coûts de fonctionnement de l'épuration en fonction des réalités respectives des OAA. INASEP continuera à défendre face à une volonté quelque peu aveugle de compression des coûts une attention à la nécessaire prise en compte du bien-être du personnel dans le cadre des métiers difficiles, le nécessaire maintien de la qualité des services et de la performance environnementale. La prise en charge des nouvelles missions et obligations devra se faire nécessairement hors enveloppe contrainte.
- Veiller à la bonne adéquation de la gestion informatique de l'entreprise aux besoins des métiers et des évolutions technologiques : la réflexion sera poursuivie en vue de la définition d'une stratégie de l'évolution à moyen terme de cette gestion (priorisation des tâches du service informatique, analyse des opportunités de l'externalisation de certaines fonctions en mesurant bien les risques et avantages, analyse des enjeux du stockage et du traitement des données, gestion des besoins de développements spécifiques aux métiers). Le déploiement des tableaux de bord informatisés liés au Bureau d'études sera poursuivi afin de mieux connaître, mieux gérer, mieux anticiper la gestion des projets et mieux communiquer également entre les départements ainsi qu'avec les affiliés. Le grand nombre d'applications utilisées par les différents métiers implique également un bon outil de suivi de leurs évolutions tandis que l'évolution des besoins des différents métiers nécessite une bonne analyse de l'offre existante et des développements à réaliser. La digitalisation des métiers et des services de la Distribution d'eau (implémentation de Gedipro, espace web clients, cartographie du réseau, smart metering...) sera poursuivie. Ainsi, le développement interne de l'outil de gestion des ouvrages appelé « Ouvrages », le projet GEAO de la SPGE, la dématérialisation des données et leur utilisation dans l'outil « Ouvrages » de même que la gestion de cet outil sont autant d'enjeux majeurs pour le Département SEU.
- Veiller à l'équilibre financier à long terme de l'intercommunale (évolution des charges de pensions publiques, évolution des financements statutaires, subsides, équilibre honoraires-prestations, financement des investissements à long terme en distribution d'eau, gestion de la balance âgée de la distribution d'eau en particulier). En matière d'investissements, la sollicitation de la Région pour un soutien financier (subsides) maximal au projet d'adduction Est déployé par INASEP en collaboration avec la SWDE constitue une priorité justifiée par l'importance de l'investissement et le rôle joué dans la mise en œuvre du schéma régional.

- Poursuivre, au-delà des démarches ISO 17024 pour le laboratoire et EMAS pour le service d'exploitation des eaux usées, la démarche qualité déployée progressivement au niveau de la Distribution d'eau et des services supports dans une logique volontariste permettant d'en faire un outil positif de gestion adapté aux réalités de nos différents métiers et envisager cette démarche au niveau des départements du Bureau d'études. Veiller à conserver une simplicité suffisante dans ce cadre pour assurer un maximum d'efficacité. L'enregistrement EMAS de nos stations d'épuration, s'il a été positif pour structurer le fonctionnement du Service d'exploitation, pour codifier les procédures et professionnaliser les équipes, semble aujourd'hui comporter certaines lourdeurs qui méritent d'être traitées pour en assurer l'efficacité.
- Déployer une stratégie de communication performante permettant d'accroître la notoriété de l'entreprise et son image positive tant au niveau de nos affiliés qu'au niveau de la population, (par exemple l'importance de nos missions et réalisations dans la gestion des eaux usées de la Province), des élus, des étudiants, et des acteurs économiques. Souligner l'important rôle économique et social d'INASEP, communiquer systématiquement sur ce que l'on fait bien, sur la qualité des prestations et le rôle essentiel joué comme partenaire projets des communes dans une approche de service public. Systématiser la mise en valeur du rôle joué par INASEP dans le cadre des projets communaux et la visibilité de ces missions accomplies. Recruter pour la définition et la mise en œuvre de cette stratégie de communication un(e) responsable communication. Cette stratégie de communication devra assurer une présence dynamique sur les différents moyens de communication (communication directe, presse, réseaux sociaux, médias, newsletter, site internet...). Cette stratégie concernera aussi le « branding » de l'entreprise (nom, logo, charte graphique...). Cette communication doit également être dirigée vers les écoles, universités, acteurs de formation, monde étudiants et collaboratrices/collaborateurs potentiels pour accroître l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur (utiliser également nos véhicules de services pour faire passer le message qu'INASEP recrute).
- Renforcer la communication interne de l'entreprise au travers des outils disponibles (intranet, réseau social interne, opération « vis mon métier »...) pour renforcer le lien social interne, l'esprit d'entreprise, la (re) connaissance réciproque des métiers, le partage de la stratégie et de la vision à long terme de l'entreprise, la concertation stratégique et opérationnelle du personnel.
- INASEP poursuivra dans les prochaines années le déploiement d'une stratégie RH répondant aux défis posés en matière de gestion des ressources humaines et en particulier :
  - Analyser et définir la meilleure option en matière de statut visant à optimiser les coûts du personnel en lien avec les conclusions de l'étude actuarielle en cours.
  - Revaloriser les fonctions techniques et de management dans le cadre d'une offre salariale optimisée permettant d'attirer les compétences nécessaires pour assurer la continuité et la qualité de nos prestations et services, avec une attention particulière au maintien d'une équité pour les équipes existantes.
  - Développer une approche de gestion des évolutions et promotions permettant d'assurer aux collaboratrices et collaborateurs une meilleure visibilité en termes de plans de carrière.
  - Motiver les collaborations transversales, renforcer ces collaborations internes et externes (cf la collaboration avec le laboratoire mais aussi entre équipes du BE), renforcer les collaborations entre services et notamment le partage de ressources humaines et techniques.
  - Réduire la charge administrative des techniciens et entretenir leur motivation.
  - Constituer plus systématiquement des réserves de recrutement permettant d'accélérer le recrutement en cas de besoins des techniciens et faire des appels en continu pour certaines compétences très recherchées.
  - Travailler dans le cadre du plan de formation sur une offre de formations adaptées aux besoins de l'entreprise et de ses métiers, permettant une gestion dynamique des différentes habilitations nécessaires du personnel avec l'aide du Service Ressources Humaines. Sensibiliser le pouvoir régional à l'inadéquation des formations RGB avec les besoins réels de l'entreprise. Favoriser des partenariats avec les centres de formation pour obtenir des formations en alternance au sein d'INASEP permettant de former du personnel technique répondant aux besoins d'INASEP.
  - Une attention particulière sera accordée à la gestion de la charge psycho-sociale du personnel en lien avec la pression constatée sur les différents métiers par la conjoncture difficile et les contraintes de plus en plus lourdes qui pèsent sur les missions de l'intercommunale et la gestion des risques y liés.

# LES SERVICES GÉNÉRAUX



## SUR LE PLAN GLOBAL

Les services généraux, renommés dorénavant « Services Support » regroupent au sein d'INASEP l'intendance et l'accueil, les services assurant la gestion budgétaire et financière, le service informatique et le service des ressources humaines intégrant le secrétariat social.

La rationalisation des services généraux menée depuis 2014 a permis à la fois d'optimiser leur fonctionnement et de réduire l'effectif et ainsi réaliser d'importantes économies participant au plan financier établi alors.

Les actions prioritaires du plan stratégique 2017-2019 ont été menées à bien à savoir pour les principales :

- La rationalisation des effectifs a été poursuivie au travers des non remplacements de départs au service intendance et accueil.
- La sécurisation du site de Naninne a été intégralement réalisée.
- Le recrutement d'une personne en charge de la Direction des Ressources humaines. Engagée en 2017, la directrice RH a cependant souhaité quitter la société pour une autre fonction. Un(e) nouveau/nouvelle Directeur/trice sera engagé(e) au plus tard au 1<sup>er</sup> trimestre 2020. Dans l'attente, la direction est assurée par le Directeur général avec l'appui de la graduée en chef du service.
- Une juriste a été engagée en 2019 et le Service administratif du Bureau d'études a vu ses compétences élargies à la supervision de tous les marchés publics.
- La gouvernance de l'intercommunale a été renforcée avec notamment la réforme et la codification d'une série de règles en matière de délégations, la transposition du décret du 29 mars 2018 et des nouvelles règles du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation et la mise en place de formations à destination des administrateurs.
- Les tableaux de bord sont progressivement déployés pour assurer le suivi de l'activité de l'intercommunale.
- Les démarches entreprises en matière de gestion documentaire et de gestion dématérialisée du courrier ont été menées et permettront le déploiement de solutions nouvelles durant la période 2020-2022.

Les actions prioritaires pour les Services Support pour la période 2020-2022 sont les suivantes :

- La gestion des instances au travers du logiciel laDélib développé par iMio au 1<sup>er</sup> trimestre 2020.
- La gestion du courrier entrant et sortant, mails compris, via l'application iA.Docs développée également par iMio.
- La poursuite de la mise en place d'une gestion documentaire dématérialisée dans le cadre des démarches entreprises avec le consultant Exquaendo et l'intercommunale iMio.
- La poursuite des démarches visant à l'inscription des services dans une démarche qualité.
- La poursuite de la mise en place des tableaux de bord financiers et de leur suivi.

Les indicateurs de performance définis dans le PS 2017-2019 continueront à être suivis.

- coûts globaux des frais généraux/chiffre d'affaires,
- masse salariale SG/Masse salariale totale,
- coûts de fonctionnement/Masse salariale totale,
- % de courriers entrant ayant fait l'objet d'une réponse,
- % de courriers entrant ayant fait l'objet d'une réponse dans un délai de 15 jours.

## LE SERVICE INFORMATIQUE

L'informatique constitue aujourd'hui un support essentiel de toute l'activité d'INASEP, véritable système nerveux de l'entreprise indispensable à son fonctionnement et à son efficience.

Les dépenses informatiques (personnel affecté à la gestion informatique, logiciels, matériel...) représentent un budget annuel de l'ordre de 700 000 € hors télécommunications. La part du personnel (actuellement environ 5 ETP en ce compris un stagiaire IFAPME auquel s'ajoute 1 ETP en fin de carrière affecté au déploiement de l'outil « Ouvrages » au sein du Service Exploitation des Eaux usées) représente de l'ordre de 350 000 € tandis que le matériel et les logiciels de l'ordre de 340 000 € (essentiellement concentrés dans les coûts des applications et logiciels). Ces dépenses restent bien maîtrisées malgré le fort développement de la digitalisation des métiers et du fonctionnement de l'intercommunale.

Le renforcement de la gestion informatique nécessiterait un effectif de 6 ETP qui reste difficile à atteindre actuellement pour des raisons budgétaires. Actuellement, cet engagement supplémentaire souhaité par l'équipe reste conditionné aux résultats budgétaires. Cet effectif ne permet pas de rencontrer tous les besoins de développement des services et de réaliser ces développements dans des délais optimaux. L'adaptation réciproque des services et du service informatique, accompagnée de sous-traitance ou de cogestion permet cependant de pallier à cette situation. La gestion de l'infrastructure et de la sécurité est largement assumée avec succès permettant d'assurer très largement la continuité des services nécessaires, la rareté des périodes d'indisponibilités. Certaines applications posant difficulté comme l'application de gestion du courrier « Cindoc » ont fait l'objet d'un suivi et la collaboration avec l'intercommunale iMio permet le déploiement d'un nouvel outil de gestion du courrier « iA.Docs ».

La plupart des mesures programmées dans le plan stratégique 2017-2019 ont pu soit être réalisées soit entamées. Toutefois, l'organisation envisagée devant permettre d'affecter une personne du service informatique spécialement à chaque département reste partiellement suspendue en raison des caractéristiques de l'équipe actuelle davantage organisée autour de personnes ayant des compétences spécifiques (gestion de l'infrastructure et de la sécurité, appui « helpdesk », développement d'application). Il est renvoyé pour le surplus au bilan de l'évaluation du plan stratégique 2017-2019.

Les indicateurs de performance définis dans le PS 2017-2019 continueront à être suivis.

- indicateur de la disponibilité et de la rapidité de l'infrastructure,
- nombre d'heures d'indisponibilité des lignes internet,
- helpdesk : nombre de requêtes par rapport au nombre d'agents,
- temps de réponse support suite demande au Helpdesk,
- satisfaction des utilisateurs,
- coût de l'informatique en % du chiffre d'affaires,
- coût de l'informatique en % des dépenses totales administratives,
- évolution du coût de l'informatique vs budget,
- coût moyen de l'informatique par employé,
- coût de la maintenance informatique/coût total informatique,
- investissements informatiques en % de l'investissement total,
- nombre d'incidents total durant la période et par service,
- violation de la politique de sécurité informatique en % des incidents totaux,
- délai moyen de remplacement des équipements,
- temps dédiés aux activités de création informatique / temps total dédié aux activités informatiques.

## Infrastructure

Au cours de l'exercice stratégique précédent (2017-2019) des possibilités d'externalisation de l'infrastructure ont été étudiées et testées :

1. Gestion par une société externe et dans le Cloud, du serveur Arcgis pour l'Agrea (trois serveurs performants réunis en un seul dans le Cloud).
2. Applications eRH de gestion des évaluations, formations et compétences du personnel sur un site externe à l'Inasep (géré par Civadis).
3. Gestion du laboratoire sur une application Web externe (société Odoo).
4. Choix d'applications Web de gestion des Instances et de gestion du Courrier gérées par une société externe également (IMIO).

Des différentes études et démarches effectuées sur la période, il ressort :

1. Qu'il n'est sans doute pas opportun d'externaliser les serveurs les uns après les autres. Pour des raisons d'optimisation des communications entre les serveurs, l'externalisation des serveurs de l'infrastructure n'a vraiment de sens techniquement, que si elle est réalisée de manière complète directement.
2. Que pour des raisons budgétaires et d'organisation des ressources internes disponibles, il n'est pas raisonnable d'envisager ce type d'externalisation à l'heure actuelle, mais que cela reste un objectif à analyser à moyen terme.
3. L'externalisation sous forme d'outsourcing d'applications complètes plutôt que de serveurs est à privilégier pour commencer.

Au regard de ces conclusions, il a donc été décidé différentes actions à mener dans la continuité, à savoir :

- Privilégier l'externalisation complète d'applications comme celles mentionnées ci-dessus et de poursuivre cette politique à l'avenir.
- Conserver la gestion de l'infrastructure interne existante, par du personnel Inasep.
- Envisager de confier également cette gestion sous forme de co-gestion, à un partenaire externe.
- Recourir à des sociétés externes pour les développements d'applications qui ne seraient pas développables en interne dans des délais raisonnables, avec l'appui du service informatique.

Afin de garantir plus d'efficacité par cette modernisation de l'informatique de l'Inasep, les actions suivantes seront poursuivies :

- Etablir une documentation plus complète et plus détaillée de l'infrastructure, des applications, des contrats et des licences.
- Fiabiliser davantage l'inventaire informatique automatisé.
- Formaliser les procédures du service IT et les mettre en conformité avec divers règlements et normes en vigueur (RGPD, NIS, Iso 27001, Iso 9001...).
- Un renforcement de l'accompagnement du Service informatique en cas de difficultés rencontrées par les départements dans l'utilisation des différents logiciels, applications et outils informatiques et de l'implication du Service informatique dans les choix opérés en amont.
- A long terme, tenir compte de la pyramide des âges du service pour assurer la continuité des services et le transfert de compétences.

Concernant la sécurité informatique, après avoir mis en place de nouveaux systèmes de Pare-feu et d'Anti spam et vu l'explosion du nombre de connexions d'appareils mobiles de toute sorte, à notre réseau, l'accent sera mis sur la gestion de la sécurité sur tous les éléments de notre parc d'appareils mobiles, point faible actuel de notre dispositif de sécurité.

Au niveau des différents métiers, le renforcement de la collaboration du SI avec les différents départements sera poursuivi au travers à la fois du maintien des réunions stratégiques annuelles et du suivi en Comité de direction des priorités considérées comme stratégiques.

Parmi les projets prioritaires des différents départements en lien avec l'informatique, il convient de citer en particulier :

- Le déploiement des logiciels iMio en matière de gestion du courrier et de gestion des instances (laDélib et iA.Docs).
- La poursuite de la réflexion sur la gestion documentaire à une échelle plus large que l'intercommunale au travers de la poursuite de la discussion avec les autres OAA.



- La poursuite du projet de dématérialisation de la facturation et de l'information de la distribution d'eau (Espace client, digitalisation des factures).
- La finalisation de la mise en place de toutes les options en lien avec GEDIPRO et l'amplification de la collaboration avec les concepteurs et utilisateurs pour la pérennité et l'efficacité de l'outil.
- La poursuite de la collaboration avec Odoo pour le laboratoire et la distribution d'eau.
- La gestion du logiciel qui doit accompagner toute la gestion de l'exploitation du département SEU et l'accompagnement du projet de gestion des prestations en exploitation. Une analyse stratégique de l'outil déployé en interne et des autres solutions existantes ou déployées par les autres OAA sera menée à ce propos.
- L'accompagnement du lancement effectif du logiciel de gestion du temps « UNITIME » au 1<sup>er</sup> janvier 2020.
- L'accompagnement au déploiement des différents modules et outils informatiques de gestion en RH (Persée, MySIRH...).
- La poursuite du développement de tableaux de bord pour différents départements de la société par le recours à l'outsourcing et via des outils de BI.
- La poursuite de la mise en place des indicateurs de performance pour assurer l'évaluation du service informatique :
  - Indicateur de la disponibilité et de la rapidité de l'infrastructure
  - Nombre d'heures d'indisponibilité des lignes internet
  - Helpdesk : nombre de requêtes par rapport au nombre d'agents
  - Temps de réponse support suite demande au Helpdesk
  - Satisfaction des utilisateurs via enquête interne
  - Coût de l'informatique en % du chiffre d'affaires
  - Coût de l'informatique en % des dépenses administratives totales
  - Évolution du coût de l'informatique vs budget
  - Coût moyen de l'informatique par employé
  - Coût de la maintenance informatique/coût total informatique
  - Investissements informatiques en % de l'investissement total
  - Nombre d'incidents durant la période et par service
  - Violation de la politique de sécurité informatique en % du nombre total d'incidents
  - Délai moyen de remplacement des équipements
  - Temps dédié aux activités de création informatique/temps total dédié aux activités informatiques.



Serveurs réseau

## LE SERVICE RESSOURCES HUMAINES (SRH)

Les différents métiers exercés par l'intercommunale exigent à la fois des compétences et des expériences spécialisées.

Le capital humain, au sens noble du terme, que représente le personnel de l'intercommunale est le socle essentiel des activités de services publics accomplis au profit des associés, des affiliés, des clients de la distribution d'eau et du laboratoire ainsi qu'à l'ensemble de la population en Province de Namur. Ce capital humain s'est construit au travers de plus de 40 ans d'existence de l'intercommunale. Les compétences, l'expérience, la disponibilité, la capacité d'adaptation et la motivation des collaboratrices et collaborateurs d'INASEP sont essentielles à l'efficacité des services rendus dans nos différents métiers et à leur continuité.

Dans ce contexte, les caractéristiques actuelles du « marché de l'emploi », notamment pour les métiers dits « en pénurie » justement au cœur des besoins de l'intercommunale, combinées avec les procédures applicables, les conditions de recrutement et l'offre salariale en application de la RGB handicapent sérieusement l'intercommunale dans ses besoins de recrutement pour disposer de ressources humaines adaptées à ses besoins et pour assurer la continuité de ses services dans les meilleures conditions. L'importance des charges liées au statut public du personnel et les incertitudes qui pèsent sur leur évolution représentent également un défi particulier nécessitant une stratégie adaptée de gestion des ressources humaines.

Les principales priorités stratégiques de la gestion des ressources humaines de l'intercommunale peuvent être synthétisées comme suit :

- L'analyse de la question du statut du personnel futur et de son financement en lien avec les difficultés évoquées ci-dessus et l'étude actuarielle en cours.
- L'analyse des difficultés de recrutement et la définition d'une stratégie adaptée à ces enjeux : notoriété de l'entreprise, compétitivité de l'offre salariale en particulier au niveau des avantages extra-légaux (véhicule de fonction, primes de management, chèques repas, offre GSM et IFE, congés, frais de séjour), problématique des métiers en pénurie, inadéquation des échelles RGB, efficacité de la diffusion des appels à candidatures et des canaux utilisés (LinkedIn, Facebook, presse, utilisation de l'application « Candidatures » de MySIRH, présence dans les salons de l'emploi, organisation de « Job day »...), adaptation des procédures appliquées pour les appels à candidatures et les examens de sélection et adéquation des Ressources Humaines avec les besoins des métiers.
- Etablissement d'une stratégie de définition de plans de carrière et de mobilité interne.
- Sensibiliser l'autorité régionale à la nécessité d'une révision fondamentale et rapide de la RGB.
- La poursuite d'une stratégie intégrée de formations via l'évaluation de l'actuel plan de formation et l'adoption d'un nouveau plan de formation. Au regard des difficultés rencontrées pour trouver certaines compétences, une réflexion sera initiée sur des collaborations avec des organismes tels que l'IFAPME, le FOREM et le Polygone de l'eau notamment pour développer des formations en alternance pour certains métiers d'INASEP tels que fontainier, gestionnaire de réseaux de distribution d'eau, électromécanicien en gestion des eaux usées...
- La réforme du ROIP avec l'adoption en 2020 du ROIP IV abordant notamment les questions de la gestion du temps (annualisation du temps de travail, limitation et encadrement des heures supplémentaires, flexibilité), la question du télétravail et du coworking...
- En matière d'évaluation du personnel, la stratégie de fixation d'objectifs individuels intégrée comme critère spécifique d'évaluation sera poursuivie et une réflexion sera menée sur les catégories et les critères dans les limites fixées par le Pacte visant à renforcer l'efficacité de l'évaluation.
- L'établissement des prévisions budgétaires en matière de charges salariales à moyen et long terme via l'établissement de trajectoires 5-10 ans et LT (étude actuarielle). Une attention particulière sera portée à l'évolution du mécanisme APE et à ses conséquences sur les finances de l'intercommunale vu le montant que cela représente dans le financement du personnel et les conséquences sur le report de la charge vers nos affiliés qu'impliquerait une réduction de ces aides APE.

Pour rappel, l'intercommunale au travers de son Service Ressources Humaines assure en interne à la fois le secrétariat social et la gestion des ressources humaines, avec l'appui d'outils et de logiciels de plus en plus modernes et de sous-traitances adaptées.

Ces trois dernières années, le Service Ressources Humaines de l'intercommunale a largement réalisé les priorités du plan stratégique 2017-2019. Il a aussi connu des mutations importantes et une réorganisation progressive conformément au plan stratégique 2017-2019.

Sur un effectif prévu de 6,5 ETP, l'équipe RH est aujourd'hui composée de 4,8 ETP (1 agent en 4/5) et d'un agent affecté à mi-temps aux services d'accueil et affecté à mi-temps au Service des Ressources Humaines et ce, suite au départ de la Directrice des Ressources Humaines - DRH. Son remplacement est en cours et devrait être opérationnel au 1<sup>er</sup> trimestre 2020.

Dès son engagement, le Directeur ou la Directrice des Ressources Humaines devra particulièrement dans le contexte synthétisé ci-dessus :

- Installer une saine collaboration avec les différents services dans la gestion des ressources humaines.
- S'appuyer sur la coordinatrice du service en assurant la bonne définition des rôles respectifs pour organiser le fonctionnement du SRH.
- Développer un management participatif permettant aux différents membres de l'équipe d'accomplir leurs missions en large autonomie tout en bénéficiant des conseils et orientations nécessaires ou souhaitées.
- Préparer à l'attention de la Direction la vision stratégique de la gestion des ressources humaines permettant de rencontrer les défis exprimés ci-dessus.
- Définir avec l'agent en charge des recrutements les stratégies de recrutement adaptées et les mettre en œuvre.
- Définir une stratégie de fidélisation du personnel pour limiter au maximum le turnover (communication).
- Etablir les trajectoires financières des ressources humaines à 5 et 10 ans.
- Informer et sensibiliser la ligne hiérarchique à la gestion des manquements en matière de devoirs professionnels (ROIP) et de gestion des prestations, et exercer les délégations qui lui seront reconnues par la Direction en matière de corrections et d'application des conséquences de ces manquements.
- Réaliser des audits internes réguliers de la gestion des ressources humaines par département (adéquation des ressources, gestion des compétences, analyse des besoins futurs, gestion des risques).
- Organiser la communication interne sur les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines, en concertation avec la Direction générale.

La continuité de la gestion RH exige une bonne organisation des suppléances pour les missions essentielles du SRH. Ces suppléances ont été mises en place progressivement depuis trois ans et se synthétisent comme suit :

- payroll et secrétariat social ;
- gestion du temps ;
- recrutements et carrières ;
- formations ;
- évaluations ;
- compétences ;
- assurances ;
- préparation des points au BEX et au CA.

Avec le lancement effectif d'UNITIME en 2020, la personne en charge du suivi global de la gestion du temps aura en particulier les missions suivantes :

- suivi des pointages et de l'application UNITIME ;
- gestion des absences ;
- gestion des missions ;
- gestion des ITT ;
- gestion des Accidents de Travail ;
- gestion des Frais.

Dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2017-2019, le Service des Ressources Humaines a progressivement déployé différents outils et logiciels en appui de leur gestion. Outre les enjeux stratégiques évoqués ci-dessus figurent les actions suivantes :

- La fin de l'utilisation de GESTOR et le lancement effectif d'UNITIME au 1<sup>er</sup> janvier 2020 pour la gestion du temps. Le suivi du tableau de bord de l'absentéisme sera facilité par les options du logiciel Unitime.
- L'utilisation des nouvelles options dans le logiciel Persée (gestion des maladies, absentéisme et carrières) et un attention permanente à l'interopérabilité de l'ensemble des logiciels de gestion RH (Formations, évaluations, compétences et habilitations, recrutement).
- L'utilisation de l'outil SCYLLUS développé par le CRF pour la gestion des compétences.
- Le maintien du logiciel « Absences » développé en interne pour la gestion de l'information sur les absences en interne.

- Une implication accrue du Service Ressources Humaines dans une véritable stratégie de communication interne et dans la promotion d'un esprit d'entreprise au travers notamment d'un déploiement adapté des différents outils de communication interne : Intranet, Yammer, LinkedIn et mails. La communication interne des notes de services, des décisions prises par les instances et dans le cadre du CCN, des missions accomplies par le SRH sera renforcée et l'animation d'entreprise sera poursuivie en collaboration avec la Facility Manager.

Les indicateurs de performance de la gestion des ressources humaines définis dans le cadre du plan stratégique 2017-2019 restent d'application et continueront à être déployés et évalués.

- enquête de satisfaction ;
- recrutement ;
  - délais de traitement des candidatures,
  - délais de recrutement,
  - % de démissions/total des départs.
- formation ;
  - % d'actions de formation effectuées conformément au plan,
  - % de formations évaluées excellentes,
  - % de collaborateurs formés à la sécurité et à la qualité,
  - % de responsables ayant suivi une formation au management.
- gestion de carrière ;
  - % de collaborateurs ayant moins de 7 ans d'ancienneté dans leur poste,
  - % d'agents satisfaits de la gestion de carrière, des opportunités d'évolution.
- management des compétences ;
  - taux de couverture des compétences critiques à court et long terme,
  - délai d'acquisition des compétences critiques,
  - % du budget formation dédié au développement des compétences stratégiques,
  - % de collaborateurs recrutés selon un référentiel de compétences,
  - qualité des entretiens d'évaluation.
- suivi de l'absentéisme ;
  - taux d'absentéisme,
  - calcul fréquence = nombre de déclarations maladie de l'année / nombre moyen de travailleurs durant l'année,
  - calcul de la durée moyenne par absence = nombre de jours d'absence pour cause de maladie durant l'année / nombre de déclarations de maladie durant l'année,
  - nombre d'absents pour maladie par année = nombre total de collaborateurs uniques qui étaient en activité l'année concernée et qui ont eu au moins un jour d'absence pour maladie,
  - nombre total de jours d'absence pour maladie l'année en cours,
  - nombre d'absences d'une journée,
  - % d'absence d'une journée = (nombre d'absences d'une journée X 100)/nombres de notifications de maladie,
  - nombre d'absences de plus d'une journée,
  - % d'absences de plus d'une journée = (nombre d'absences de plus d'une journée X 100)/Nombre de notifications de maladie,
  - nombre de notifications pour maladie (fréquence),
  - nombre de jours de maladie sur l'année,
  - facteur Bradford à savoir le degré de perturbation occasionné par l'absence de chaque travailleur (facteur Bradford = fréquence<sup>2</sup> X nombre de jours d'absence pour maladie).
- évolution des heures supplémentaires ;
- évolution des frais de déplacement ;
- évolution des frais de séjour ;
- évolution de la pyramide des âges.

# LE SERVICE INTERNE DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION AU TRAVAIL (SIPP)

Le SIPP a vécu ces deux dernières années une réorganisation complète. La remise sur rail suivant les obligations légales s'est donc faite step by step.

Le rôle du SIPP est d'éliminer à la source, si possible, les dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique du personnel de l'intercommunale. Dans tous les cas, à limiter au maximum les risques que ces dangers peuvent représenter pour les agents. Créer un milieu sécuritaire pour tous et assurer un milieu de vie de qualité.

Le plan stratégique de Sécurité et de Prévention se traduit par des actions correctives et des mesures de prévention à mettre en place dans les différents services de l'INASEP. Celles-ci émanent directement du PGJA – Plan de Gestion Journalier d'Action, qui produira les Plans Annuels d'Action (PAA), ainsi que le Plan Global de Prévention (PGP – Plan quinquennal) de l'entreprise. C'est ce que l'on appelle en prévention : la gestion dynamique des risques, véritable politique de sécurité.

Ces plans permettent d'évaluer les dangers et les risques de manière participative, afin de préciser les moyens et les mesures de prévention à mettre en place pour atteindre les objectifs.

Ils sont adaptés au fur et à mesure : lors de changements, suivant les informations données par les travailleurs (enquêtes, registres), selon divers faits tels que les accidents, les incidents, les maladies professionnelles, les premiers soins, les avis du CPPT (Comité pour la Prévention et la Protection au Travail)...

Ils déterminent également les responsabilités et le rôle de chacun.

Qui alimente le PGJA ?

C'est bien évidemment l'analyse des risques, tout en répondant aux principes généraux de prévention suivants :

- éviter les risques ;
- évaluer ceux qui ne peuvent pas être évités ;
- combattre les risques à la source ;
- remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou l'est moins ;
- prendre des mesures de protection collective en priorité à la protection individuelle ;
- adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes et les situations de travail, ainsi que le choix des méthodes et des équipements.

Les objectifs sont complétés ou précisés par d'autres principes, dont :

- La limitation autant que possible des risques, compte tenu de l'évolution des techniques.
- La limitation des risques de lésion graves.
- L'obligation d'informer les travailleurs et de leur fournir des instructions appropriées.

Dans le cadre de cette gestion, le choix s'est porté sur les actions à évaluation « très élevée » et « élevée ».

L'objectif principal de cette politique pour la période couverte sera donc d'avoir une vision sur la mise en place de ces mesures de prévention visant à réduire l'impact sur la sécurité et la santé du personnel.

Comment ? En réduisant le nombre d'incident et d'accident au maximum.

Si l'on regarde d'un peu plus près le suivi des indicateurs que sont les taux de gravité et de fréquence, on remarquera que les efforts commencent à porter leur fruit. Nos chiffres par rapport à ceux du secteur sont plus qu'encourageants et prouvent que nous sommes sur la bonne voie.

Il est important également que chacun d'entre nous, à son niveau, adopte une culture de la sécurité et de la santé au travail. Cette politique de prévention doit passer par l'identification des risques pour les éliminer mais également par le recollément des événements, incidents et accidents afin d'en tirer les enseignements utiles pour en éviter la réplication future.

Il faut bien entendu pour cela l'existence d'une analyse actualisée des risques de l'organisation.

La participation des travailleurs joue, en effet, un rôle primordial dans la mise en œuvre. Les méthodes participatives encouragent ceux-ci à exprimer leur propre vision du risque et à proposer des solutions permettant de les réduire. Ces solutions seront ainsi plus adaptées et plus réalistes au regard des tâches réelles.

Les mesures de prévention des risques professionnels pourront être prises à trois niveaux :

1. Technique, cela signifie la mise en place de mesures concernant les installations, les équipements de travail, les produits...
2. Humain, l'accent sera mis sur l'information et la formation des travailleurs au sujet des risques (de tout type), liés à leur poste de travail et leur fonction.
3. Organisationnel, cela concerne le fonctionnement des services, c'est-à-dire les mesures prises pour améliorer les méthodes de travail, la gestion des équipes...

## Objectifs pour 2020-2022

- Recherche d'un logiciel permettant d'intégrer notre PGJA actuellement en format Excel : faciliter la prise en main par plusieurs collaborateurs en même temps, ergonomie, meilleure gestion des ressources, souplesse d'utilisation, outil commun pour les différentes entités pour la gestion des risques.
- Formalisation du compagnonnage au service Distribution d'eau et au siège social de Naninne : chaque nouvel arrivant au poste de travail est accueilli par un membre de la ligne hiérarchique et est suivi d'un parrain. Ce parrainage doit être formalisé au moyen d'un document d'accompagnement et d'accueil.
- Établissement d'une procédure en Distribution d'eau lors de recours à des tiers, l'employeur informe l'employeur de tiers sur les matières relatives au bien-être au travail et s'assure que les travailleurs ont reçu une formation et des instructions en rapport avec leurs activités.
- Ergonomie : organisation d'une formation pour les travailleurs à la manutention manuelle des charges. Évocation des risques et pathologie qui y sont liés, gestes à appliquer pour minimiser ceux-ci.
- Formaliser et organiser la gestion documentaire avec le nouveau SEPP (Service Externe de Prévention et de Protection au travail).
- Mettre à disposition un registre des faits de tiers pour les visiteurs.
- Écrire un ROI pour le fonctionnement du CPPT.
- Intégration de la gestion des compétences et des habilitations des agents dans le logiciel de gestion du Service des Ressources Humaines (SRH), en parallèle, le suivi des formations et recyclages nécessaires dans les différents pôles de l'entreprise.
- Formaliser un permis de travail à la distribution d'eau pour les interventions qui présentent des dangers plus spécifiques.
- Commencer à mettre en place les Plans d'Urgence Interne dans les différents lieux-mères de l'entreprise.



# LE BUREAU D'ÉTUDES SERVICES AUX AFFILIÉS



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le département Service Aux Associés (SAA) s'est construit par le rapprochement des services d'INASEP plus particulièrement dédiés aux Communes et Affiliés du service études de l'intercommunale. Aujourd'hui, ce département regroupe 7 services :

1. Le service d'études voirie-égouttage (VEG)
2. Le service de gestion des réseaux (GRE)
3. Le service d'études bâtiment et énergie (BAT)
4. Le service travaux (TRV)
5. Le service coordination sécurité-santé (CSS)
6. Le service administratif des bureaux d'études (ADM)
7. Le service d'aide aux acquisitions immobilières (EMP)

De nouveaux services aux affiliés ont vu le jour dans le cadre du plan stratégique précédent et plus particulièrement l'assistance à la gestion des réseaux, dont l'acronyme est AGREA. Il convient, dans le cadre de ce plan stratégique, de faire évoluer ces nouvelles activités et d'obtenir la confiance des affiliés afin qu'ils adhèrent majoritairement à ces nouvelles missions proposées par INASEP.

Il faut également aujourd'hui continuer à développer nos outils informatiques existants, comme PlanningForce (planification des études), GESTRA (suivi du contrôle des travaux et de la CSS), 3P (gestion administrative des contrats et des marchés), mais également mettre en place de nouvelles solutions en matière de mesure plus performante de notre activité et de nos produits financiers par projet au travers de tableaux de bord informatisés. Il y a également lieu de moderniser des applications « vieillissantes » telles que la gestion documentaire électronique (exemple : passage de CINDOC pour le courrier vers un nouveau logiciel iA.Doccs).

Le département SAA souhaite également ouvrir de nouvelles perspectives en matière de communication avec ses affiliés et entrer pleinement dans l'ère des moyens informatiques mobiles et via internet. La pleine exploitation de ces moyens technologiques doit nous permettre de mieux communiquer sur nos capacités techniques, l'activité de nos services...

La cartographie numérique s'est également développée de nos jours et est devenue un vecteur d'information et de communication important. L'INASEP vient de se doter du logiciel ARCGIS Server permettant de mettre en ligne sur internet toute une série d'informations utiles à nos affiliés au travers d'un portail cartographique, qui est accessible facilement par un simple explorateur internet (par exemple : Firefox) sans besoin de licences et/ou de compétences particulières pour nos affiliés. Dans le cadre de ce nouveau plan stratégique, cet outil sera particulièrement développé par notre service GRE dans le but d'apporter des aides à nos communes dans différents domaines relatifs à nos activités et à nos missions.

Les activités des bureaux sont de plus en plus soumises à des variations de charge de travail qui rendent la gestion des plannings difficile et qui ont également des conséquences importantes sur la maîtrise budgétaire du secteur. De plus, nous constatons également que les communes sont enclines, en lien avec leurs contraintes financières propres et avec les modalités de subsides régionaux, à décider tardivement de passer des commandes d'études auprès d'INASEP. Il est nécessaire de pouvoir à l'avenir « réguler » notre activité sur du moyen terme et vérifier la volonté d'adhésion de nos communes affiliées à la mise en place d'un système d'engagements réciproques en termes d'études, planifiés sur une mandature communale. Il a donc été décidé de mettre en œuvre un audit d'analyse du marché du secteur des bureaux d'études en termes de concurrence tarifaire, de services et de d'organisation en matière de délai de missions. Nous souhaitons ainsi pouvoir à l'avenir mesurer notre capacité à répondre aux attentes de nos Affiliés par rapport à d'autres bureaux d'études et ainsi pouvoir vérifier si nos modes de fonctionnement actuels doivent ou non évoluer en vue d'assurer la pérennité de nos activités dans ce secteur. Cela permettra aussi de pouvoir fixer les besoins en personnel de manière adéquate pour l'avenir et ce dans les limites des contraintes budgétaires d'équilibre financier du secteur bureaux d'études d'INASEP.

Enfin, l'intercommunale va devoir relever un défi important pour développer ses stratégies et étendre ses activités, à savoir pouvoir recruter du personnel technique en suffisance alors que la conjoncture actuelle du marché de l'emploi affiche une pénurie très importante pour ces métiers. Il faudra adapter nos méthodes au niveau de la recherche des ingénieurs et des techniciens de demain afin de pouvoir établir des contacts privilégiés avec les écoles et les organismes compétents en matière de recherche de talents, de permettre la gestion moderne d'une base de données de candidats potentiels, et de cultiver une image attractive de notre activité de bureaux d'études.



# LE BUREAU D'ÉTUDES VOIRIE-EGOUTTAGE (VEG)

## 1. Introduction

Le plan stratégique 2020-2022 pour le bureau d'études aura pour but principal l'amélioration de la qualité du travail effectué et des services rendus aux affiliés.

A cet effet, le plan stratégique devra permettre d'atteindre différents objectifs principaux repris ci-dessous:

1. Réajuster la charge de travail au niveau des ingénieurs.

Au niveau du bureau d'études, au cours de certaines périodes (de plus en plus longues), le nombre d'études à finaliser augmente de manière considérable et n'est plus en adéquation avec les ressources disponibles entraînant un manque de qualité dans les études et services rendus aux affiliés.

Cette problématique a des conséquences sur la qualité mais également sur le respect des délais et sur l'ambiance au sein du service.

2. Planification à plus long terme et time reporting.

3. Amélioration de l'efficacité et de l'efficience du BE VEG par la mise à disposition d'outils et procédures efficaces.

4. Formation et mise à niveau des connaissances techniques des agents.

## 2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces

### Atouts

- Equipe expérimentée
- Diversité des compétences des agents
- Moyens techniques (informatique, carto, topo...)
- Esprit d'équipe au sein du BE

### Faiblesses

- Lourdeur des procédures administratives (Approbation...)
- Communication avec certaines communes
- Motivation du personnel (différence d'avantages entre les services)
- Lacunes dans certains domaines (terres polluées, rapport d'attribution...)

### Opportunités

- Contacts privilégiés avec les communes
- Service « In House »
- Possibilité de Formation

### Menaces

- Concurrence avec les bureaux d'études privés
- Manque de ressources par rapport à la demande

### 3. Objectifs du plan stratégique

#### Réajuster la charge de travail au niveau des ingénieurs

- Engagement d'un gestionnaire de projet

L'engagement d'un responsable projet supplémentaire avec un carnet de commandes identique permettra un meilleur équilibre charge de travail/qualité de travail.

Ordre de priorité	1
Délai	Début 2020
Moyens humains	Service RH
Moyens techniques/financiers	

- Réalisation et uniformisation des métrés réalisés par les dessinateurs

Cet objectif a pour but de diminuer le temps de travail des ingénieurs sur la réalisation des métrés.

Ordre de priorité	1
Délai	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Moyens humains	Groupe de travail (1 ing + dessinateurs VEG)
Moyens techniques/financiers	Logiciel QUALICAM

#### Planification à plus long terme et time reporting

- Time reporting sur les projets

Cet objectif a pour but de quantifier le temps passé sur les dossiers afin d'optimiser la planification future.

Ordre de priorité	1
Délai	Fin 2020
Moyens humains	Ensemble du BE VEG
Moyens techniques/financiers	Formation des agents planningforce WEB

- Planification à long terme

Encodage des dossiers en amont et sensibilisation auprès des communes pour une vision des investissements à plus long terme.

Ordre de priorité	1
Délai	2020
Moyens humains	Responsable+ adjoint +Direction
Moyens techniques/financiers	

#### Procédures internes pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du BE

- Restructuration du répertoire VEG sur le L avec la mise en place d'une arborescence identique pour tous les dossiers

Le but de cet objectif est d'améliorer la circulation des données au sein du bureau d'études VEG mais également avec le service travaux.

Ordre de priorité	1
Délai	Report PST 17-19 – 1 <sup>er</sup> semestre 2020
Moyens humains	1 personne + 2 réunions services
Moyens techniques/financiers	Service informatique

- WALTOPO – amélioration des légendes

La légende WALTOPO n'utilise pas de symbole spécifique pour un certain nombre de lignes entraînant la lecture des plans plus difficile.

Le but de cet objectif est d'obtenir des plans faisant apparaître les types de ligne.

Ordre de priorité	1
Délai	fin 2020
Moyens humains	1 dessinateur + réunions concertation

- Régularisation de réunions entre ingénieur et dessinateur

L'objectif est de mettre en place la tenue hebdomadaire ou bimensuelle de réunions entre l'ingénieur et le dessinateur afin d'éviter les temps d'attente par manque de communication.

Ordre de priorité	1
Délai	2020
Moyens humains	Ensemble du personnel du BE VEG

- Mise à disposition de données plus lisibles aux responsables de service pour la gestion financière des services  
Améliorer la qualité des estimations budgétaires mais également faciliter la rédaction des rapports d'activités.

Ordre de priorité:	1
Délai	2022
Moyens humains	1 informaticien
Moyens techniques/financiers	Listing, tableaux reprenant de manière claire les données des services

### Formation et mise à niveau des connaissances techniques des agents

- Dégager du temps pour la formation du personnel et mise à jour des connaissances techniques

La mise à niveau et la formation aux nouvelles techniques sont primordiales dans l'obtention d'un service de qualité.

Ordre de priorité:	1
Délai	2020
Moyens humains	Ensemble du personnel du BE VEG

## 4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022

Le bureau d'études s'attend à une augmentation du nombre d'études pour la mobilité douce.

Les investissements sont de plus en plus nombreux et les subsides disponibles pour ce type de travaux.

L'activité du bureau d'études VEG se maintiendra pour les 3 prochaines années dans les domaines suivants :

- Etude de dossiers communaux en fonds propres ou subsidiés
  - Création et rénovation de voirie
  - Entretien de voirie
  - Aménagement urbain
  - Aménagement de sécurité
  - Entretien des chemins agricoles
  - Rénovation d'ouvrages d'art
- Etude de dossiers d'égouttage cofinancés par la SPGE  
Dossiers exclusifs ou conjoints avec des travaux de voirie

## 5. Conclusions

Au niveau des dossiers communaux et des dossiers égouttage, l'activité devrait se maintenir dans les deux prochaines années par l'intermédiaire du PIC 2019-2021.

Pour les dossiers BEP, 2 extensions seront réalisées en 2020 (Beauraing et Ciney).

Suite aux dernières réunions avec les responsables, d'autres projets d'extensions devraient être étudiés dans les prochaines années. On ne connaît pas précisément le plan d'investissement du BEP.

En conclusion, pour les deux premières années 2020 et 2021 l'activité devrait se maintenir.

Ces informations indiquent que la demande des affiliés sera maintenue permettant d'assurer une activité équivalente à ces dernières années. A cet effet, un renforcement au niveau de l'équipe actuelle semble indispensable pour une stabilisation de la charge de travail actuelle et pour le maintien d'un travail de qualité.



# LE SERVICE GESTION DES RÉSEAUX D'ÉGOUTTAGE (GRE)

## 1. Introduction

Le service GRE a opéré, depuis plusieurs mois, une diversification de ses activités, essentiellement au travers du développement de l'AGREA (Assistance à la Gestion des Réseaux d'Égouttage et à l'Assainissement). Ainsi, au-delà des activités 'historiques' du service qui concernent les cadastres de réseaux d'assainissement et la lutte contre les inondations, le service GRE propose maintenant aux communes affiliées un ensemble de services en lien avec la gestion patrimoniale de leurs réseaux d'égouttage. Ces services sont regroupés dans le package AGREA et se rapportent à :

- La cartographie des réseaux d'égouttage ;
- L'assistance à la gestion technique des réseaux d'égouttage, sous forme de curages préventifs et inspections visuelles ;
- L'assistance à la réalisation de cadastres de réseaux d'égouttage ;
- L'assistance à la gestion des raccordements particuliers ;
- La réalisation d'études hydrologiques et hydrauliques, en lien avec les réseaux d'égouttage ;
- La remise d'avis sur la gestion des eaux dans le cadre de projets d'urbanisme et d'urbanisation ;
- ...

Ainsi, la période couverte par le plan stratégique 2017-2019 a permis le développement et la mise en route effective de ces services, qui sont disponibles aux communes de la Province de Namur depuis 2018. A l'heure actuelle (juin 2019), plus de la moitié des communes ont adhéré à l'AGREA. Le développement de l'AGREA a nécessité un renforcement du personnel du service GRE ; ainsi, trois agents ont rejoint l'équipe en 2018 : un géomaticien, un agent technico-administratif et un dessinateur-contrôleur.

L'objectif à court et moyen terme sera de continuer à développer et diversifier les services rendus en matière d'assistance à la gestion des réseaux d'égouttage, en vue de renforcer la position centrale et l'image du service auprès de nos communes.

## 2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces

### Atouts

- Portail cartographique développé et géré au sein du service
- Moyens techniques à disposition : appareillage de terrain (débitmètres, pluviomètres, GPS...), licences informatiques (ArcGIS, InfoNet, InfoWorks, AutoCAD)...
- La base de données en matière de cadastre des réseaux d'égouttage qui continue de s'étoffer
- Bonne expertise du personnel dans des domaines variés : modélisation hydraulique, hydrologie, SIG, hydrogéologie, DAO...
- Capacités d'adaptation et de reconversion du personnel (formation dans des disciplines scientifiques ou techniques variées)
- Dynamisme du personnel jeune et impliqué

### Faiblesses

- La nature des activités augmente le nombre de « petites » sollicitations parfois urgentes (demandes d'avis, de renseignements...) et difficilement valorisables ; cela implique de devoir travailler sur plusieurs matières de front, ce qui diminue le rendement et peut compliquer la tenue du planning
- Le développement du service et le nombre croissant de demandes associées impliquent que le potentiel de l'équipe est atteint et qu'un renforcement en personnel devra être envisagé si on ne veut pas allonger les délais. Une réserve de recrutement pour un ingénieur hydraulicien a toutefois été créée
- Le service est potentiellement sensible aux arrêts de travail d'un agent de moyenne voire de courte durée et l'effet serait très marqué (chiffre du bureau et délais). Ceci est dû au faible effectif et au domaine très spécifique rendant difficile une suppléance de quelques mois par l'emploi d'intérimaire

## Opportunités

- Le lancement prochain d'un marché-cadre de curage à destination des communes affiliées à l'AGREA
- La collaboration avec d'autres OAA pour développer le concept de la « Gestion Patrimoniale des Réseaux »
- Les moyens alloués par la SPGE en vue de généraliser les cadastres des égouts
- La volonté marquée de plusieurs communes d'aller vers une meilleure gestion patrimoniale de leurs réseaux d'égouttage, au travers d'études hydrauliques ou d'accompagnement en matière de développements urbanistiques (volet gestion des eaux)
- La possibilité d'étendre les activités en matière de cartographie aux réseaux d'eau potable

## Menaces

- Le service est encore en développement et doit donc « faire ses preuves » auprès des communes affiliées à l'AGREA concernant les nouveaux services proposés
- La multiplication des outils cartographiques disponibles pour les communes
- La base de données en matière de cadastre des réseaux d'égouttage est, à l'heure actuelle, encore à compléter et à renforcer au regard de certaines communes

### 3. Objectifs du plan stratégique

- Mise à disposition des prestataires des solutions mobiles d'encodage de terrain des données de cadastre  
Les prestataires pour la réalisation de cadastres utilisent actuellement une base de données Access développée par la SPGE pour l'encodage des données relevées sur terrain. Cette base de données n'est plus maintenue et mise à jour et devient donc obsolète. Il est donc nécessaire de trouver une autre application d'encodage, à mettre à disposition des prestataires pour améliorer le processus de cadastre.

Ordre de priorité:	1
Délai	2020
Moyens humains	1 Ingénieur + géomaticien
Moyens techniques/financiers	Formulaire d'encodage Survey 123 développé par l'AIDE
Indicateur	Utilisation de l'applicatif de relevé de terrain par les prestataires

- Développement et mise en œuvre d'une méthodologie de recherche d'eaux claires parasites (ECP) dans les réseaux d'égouttage et recherche de sources de financement  
Les eaux claires parasites sont à l'origine de dysfonctionnements de réseaux d'égouttage et d'ouvrages d'assainissement ; plus particulièrement, ce constat est récurrent et interpellant dans plusieurs zones d'activités économiques, en réseau séparatif. Il y aura lieu de définir une méthodologie reproductible dans plusieurs contextes (moyens techniques et humains), et de définir les sources de financements de ces études.

Ordre de priorité:	2
Délai	2021
Moyens humains	Ingénieur – géomaticien
Moyens techniques/financiers	Endoscopies – cartographie – débitmètres – le rapport de stage d'un étudiant hydraulicien... Moyens financiers à définir
Indicateur	Développement d'une méthodologie qui puisse être appliquée dans plusieurs contextes différents

- Recherche et réalisation continue d'études hydrauliques de réseaux d'assainissement

La réalisation d'études hydrauliques est une étape importante dans le processus de gestion patrimoniale des réseaux d'assainissement. Le service GRE dispose des moyens matériels adéquats et des compétences pour la réalisation de ces études. De plus, la base de données cadastrales des réseaux d'égouttage (« matière première » des études hydrauliques) est appelée à s'étoffer rapidement. Il sera donc important de continuer à faire connaître ce service auprès des gestionnaires de réseaux, pour obtenir des commandes pour des études de ce type.

Ordre de priorité:	1
Délai	2022
Moyens humains	Ingénieur hydraulicien
Moyens techniques/financiers	Logiciel InfoWorks ICM – BD InfoNet
Indicateur	Commande effective d'études hydrauliques

- Développement d'un service d'inspection visuelle rapide des réseaux par zoomage

L'objectif est de diversifier l'offre de services proposés par notre équipe, au travers du développement d'un service d'inspection visuelle rapide des réseaux par zoomage. Il y aura lieu de définir la méthodologie (matériel, tarification...) et de former le personnel. Ce service permettra une intervention et une réponse rapide en cas de demande urgente pour une inspection « légère » de réseau d'assainissement.

Ordre de priorité:	2
Délai	2020
Moyens humains	Ingénieur chef de service + 1 dessinateur technicien
Moyens techniques/financiers	Matériel à acquérir
Indicateur	Mise en route du service

- Amélioration et mise à jour continue des informations du PASH (couche réseau d'égouttage, précision niveau 3)

L'objectif est de compléter la base de données PASH des réseaux d'égouttage, pour les nouveaux lotissements et les travaux réalisés sur fonds propres communaux notamment. Pour cela, une application pourrait être développée dans le portail cartographique pour faciliter la transmission des informations (sous forme de plans ou autre).

Ordre de priorité:	3
Délai	2022 (objectif continu)
Moyens humains	2 dessinateurs, avec le support du géomaticien – contact permanent avec les services communaux en charge de ces matières
Moyens techniques/financiers	Application spécifique à développer dans le portail cartographique pour permettre aux responsables communaux de remonter des informations sur l'égouttage
Indicateur	Complétude de la base de données PASH

- Renforcer le rôle de support cartographique interne pour les différents services de l'INASEP

Le service GRE est à la manœuvre en ce qui concerne la diffusion, au travers du portail cartographique, de la base de données cadastrale 'InfoNet' (égouttage et assainissement) et de toute autre donnée SIG utile en interne. Le service GRE occupe de ce fait un rôle central de support cartographique au sein de l'INASEP. Il y a donc lieu d'utiliser ce portail cartographique comme outil transversal de diffusion interne des données relatives à l'égouttage, à l'assainissement et à tout autre métier de l'INASEP, selon des modalités à définir.

Ordre de priorité	3
Délai	2022 (continu)
Moyens humains	Équipe GRE
Moyens techniques/financiers	Portail cartographique – Moyens financiers à définir
Indicateur	Données accessibles en interne

- Participation aux Groupes de travail de la SPGE et d'Aquawal

La SPGE et Aquawal initient des groupes de travail regroupant les différents OAA, dans des thématiques gérées par le service GRE : SIG, guide méthodologique pour la remise d'avis, méthodologie pour la réalisation de tests d'infiltration... Il y aura donc lieu d'assurer une participation active à ces groupes de travail, où les échanges de bonnes pratiques avec les représentants d'autres OAA nous permettent d'améliorer notre méthode de travail.

Ordre de priorité	2
Délai	2022
Moyens humains	Ingénieur – géomaticien – agent technico-administratif
Moyens techniques/financiers	/
Indicateur	Participation aux GT

- Trouver des sources de diversification de l'offre proposée dans le portail cartographique, parmi lesquelles les données d'interprétation d'endoscopies (MERAIV) sont une priorité

Le portail cartographique de l'INASEP a été déployé en 2018 par le service GRE, qui en assure la maintenance et la mise à jour continue. Au-delà de la base de données cadastrale « InfoNet » hébergée, il y aura lieu de continuer à diversifier les informations SIG diffusées via ce portail, en fonction des demandes des communes affiliées. Cela permettra de renforcer le rôle de support cartographique du service GRE en matière d'égouttage vis-à-vis de ces communes. Plus spécifiquement, il y aura lieu de mettre à disposition les résultats d'interprétation des endoscopies, calculés avec l'outil « MERAIV » développé par l'AIDE et l'IPALLE, en vue notamment du lancement du marché-cadre de curage.

Ordre de priorité	1
Délai	2022
Moyens humains	Géomaticien avec le support de l'ingénieur chef de service
Moyens techniques/financiers	Portail cartographique – applicatif MERAIV
Indicateur	Les couches disponibles dans le portail cartographique

- Mise en route et suivi du marché-cadre de curage

Le(s) prestataire(s) de services pour le marché-cadre de curage sera(ont) désigné(s) au terme de la procédure de marché public. Il y aura ensuite lieu de consulter les communes pour sonder leur adhésion à ce marché et ensuite d'assurer le suivi effectif du marché et des commandes individuelles.

Ordre de priorité	1
Délai	2022
Moyens humains	Ingénieur et agent technico-administratif
Moyens techniques/financiers	Le cahier des charges et les cahiers techniques B (curage) et C (inspections visuelles des réseaux) développés par la SPGE
Indicateur	L'adhésion des communes au marché-cadre





- Assurer la mise en œuvre effective du service d'assistance à la gestion des raccordements particuliers, après le test de la procédure sur des communes pilotes (moyens humains et matériels, tarifs...)

Un des services proposés dans le cadre de l'AGREA concerne l'assistance à la gestion des raccordements particuliers : contrôle in situ de bonne exécution et diffusion cartographique. Une méthodologie globale pour ce service a été développée mais doit être éprouvée sur des cas concrets avant d'être mise en œuvre de manière effective. Pour cela, une collaboration a été initiée avec plusieurs communes pilotes pour tester cette méthodologie. Au terme de cette phase test, les enseignements devront être tirés, la méthodologie éventuellement adaptée et le service proposé à l'ensemble des communes affiliées.

Ordre de priorité	1
Délai	2020
Moyens humains	Géomaticien, agent technico-administratif, sous la supervision de l'ingénieur chef de service
Moyens techniques/financiers	Moyens techniques à confirmer au terme de la phase pilote - Moyens financiers à déterminer
Indicateur	Mise à disposition effective aux communes adhérentes

- Améliorer le processus de mise à jour des données diffusées dans le portail cartographique

Les données diffusées au sein du portail cartographique sont évolutives et doivent donc être mises à jour régulièrement. Actuellement, le processus de mise à jour est relativement long et pourrait être optimisé au travers du développement de scripts spécifiques.

Ordre de priorité	2
Délai	2020
Moyens humains	Géomaticien avec le support d'ESRI
Moyens techniques/financiers	Développement de scripts spécifiques
Indicateur	La durée de mise à jour des données cartographiques

- Mise en place du support pour la cartographie interne des réseaux de distribution d'eau. A terme, ce service pourrait être proposé aux communes

L'objectif est d'apporter le support cartographique au service de Distribution d'Eau, pour le relevé des réseaux de distribution d'eau. Une application spécifique pour les relevés de terrain est développée. A terme, ce service pourrait être proposé aux communes (régies communales) ou aux régies autonomes.

Ordre de priorité	2
Délai	2021
Moyens humains	Géomaticien avec le support du service de distribution d'eau
Moyens techniques/financiers	ArcGIS serveur et applications de terrain
Indicateur	Mise en route effective des relevés de terrain

- Assurer le support cartographique dans le cadre de la relance du projet SYGERCO

L'INASEP souhaite relancer le projet SYGERCO, pour autant que le volume critique de commandes de la part des communes soit atteint. Etant donné que le portail cartographique est fonctionnel, l'objectif est d'assurer la diffusion des données issues de ce projet par l'intermédiaire de cet outil, en collaboration avec les prestataires de services en charge du relevé et du traitement des données.

Ordre de priorité	3
Délai	Mi 2020
Moyens humains	Géomaticien et ingénieur – collaboration avec les prestataires en charge du relevé et du traitement des données
Moyens techniques/financiers	ArcGIS serveur
Indicateur	Données issues du relevé SYGERCO présentes sur le portail cartographique

- Améliorer l'efficacité de la procédure de remise d'avis en vue d'une augmentation du nombre de demandes  
Le rôle d'OAA de l'INASEP implique la remise d'avis sur des projets d'urbanisation en matière de gestion des eaux usées. Par ailleurs, le service GRE complète ces avis par une analyse sur la gestion des eaux pluviales et de tout autre élément impactant les réseaux d'égouttage pour les communes affiliées à l'AGREA. Etant donné le nombre croissant de demandes de ce type, il sera nécessaire d'optimiser la procédure de remise d'avis pour pouvoir absorber les demandes dans les délais de rigueur. Des outils cartographiques semi-automatisés, ainsi qu'une optimisation des échanges d'informations sont à envisager.

Ordre de priorité	2
Délai	2020
Moyens humains	Ingénieur, agent technico-administratif avec le support du géomaticien
Moyens techniques/financiers	ArcGIS Serveur, procédures internes
Indicateur	Le nombre d'avis traités annuellement

#### 4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022

En matière de cadastre des réseaux d'assainissement en lien avec la convention InfoNet, il faut tout d'abord noter la volonté de la SPGE de renforcer le rythme de relevé des réseaux d'égouttage. Ainsi, maintenant que le cadastre des collecteurs est terminé, l'accent est mis sur le cadastre des réseaux d'égouttage, avec un objectif de 54 % de réseau cadastré en province de Namur pour fin 2021, impliquant de tripler le rythme de cadastre par rapport au rythme actuel. Pour cela, les discussions sont en cours avec VIVAQUA pour prolonger la collaboration pour la réalisation des cadastres. Il faut également noter qu'à moyen terme (dans les trois prochaines années), le système de gestion de la base de données cadastrale (InfoNet actuellement) devrait évoluer vers un système plus intégré. Le service GRE devra assurer, le cas échéant, cette transition pour les données de cadastre en province de Namur.

Au niveau de l'AGREA, les premiers mois après la mise en route de ce service ont vu l'affiliation de 20 communes. Nous prévoyons d'autres affiliations au fur et à mesure du renforcement des activités du service et de la réalisation progressive des cadastres de réseaux d'égouttage, suite notamment à des rencontres personnalisées avec plusieurs communes.

Par rapport à la cartographie, maintenant que l'infrastructure est déployée, l'activité devrait aller vers une diversification de l'offre proposée, en fonction des attentes des communes notamment, pour aller vers une meilleure gestion patrimoniale des réseaux d'égouttage.

En matière d'études hydrauliques, plusieurs communes ont fait part d'un intérêt pour la réalisation d'études hydrauliques de leurs réseaux d'égouttage. Nous attendons donc une continuité, voire une légère augmentation de l'activité dans ce domaine. Il en est de même pour la remise d'avis préventifs sur la bonne gestion des eaux pluviales, pour laquelle certaines communes font part d'un intérêt potentiel étant donné des développements urbanistiques importants prévus.

Concernant le suivi de curage de réseaux d'égouttage et les inspections visuelles, nous prévoyons une augmentation conséquente des demandes suite au lancement du marché-cadre de curage à destination des communes affiliées à l'AGREA.

Enfin, le nombre de demandes d'avis sur permis d'urbanisme est en augmentation constante vu le nombre croissant de communes affiliées à l'AGREA. Cette tendance devrait se poursuivre les prochains mois en lien avec les affiliations et la reconnaissance du service.



Caméra de zoomage

## 5. Conclusions

L'activité du service GRE s'est diversifiée ces dernières années, en lien avec le développement de l'AGREA. Outre les activités historiques qui continuent à être gérées par le service (cadastre des réseaux d'assainissement et lutte contre les inondations), le champ d'activités s'est élargi autour de la thématique de la gestion patrimoniale des réseaux d'égouttage.

Les prochains mois seront mis à profit pour poursuivre le développement des services entamé ces dernières années, et pour diversifier l'offre en vue de consolider la position du service auprès des communes affiliées à l'AGREA, et d'attirer de nouvelles communes.

Le suivi des cadastres de réseaux d'égouttage restera également une activité importante du service, d'autant plus qu'une augmentation conséquente du rythme de relevé est prévue, et que les cadastres de réseaux d'égouttage constituent la première étape en vue d'une gestion efficace de ceux-ci. Le renforcement du rythme des cadastres de réseaux d'égouttage est également une opportunité pour proposer aux gestionnaires de ces réseaux la réalisation d'études hydrauliques, compétence reconnue du service GRE.

En fonction de l'accroissement de l'activité du service lié aux nouvelles affiliations à l'AGREA et aux demandes croissantes des communes déjà affiliées, le renforcement en personnel de l'équipe devra être envisagé (profil ingénieur).



# LE BUREAU D'ÉTUDES BÂTIMENTS & ENERGIES (BAT)

## 1. Introduction

Le plan stratégique 2020-2022 pour le bureau d'études aura pour but principal, après une progression importante en chiffre et en personnel, de stabiliser la charge de travail de l'équipe en place et d'améliorer l'efficacité dans la réalisation des missions.

Cette évolution doit être réalisée au profit de l'équipe et du bien-être au travail, mais doit également participer à l'obtention d'une plus grande satisfaction des Affiliés au service étude de l'intercommunale.

## 2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces

### Atouts

- Compétences diversifiées et pluridisciplinaires
  - Répondre à la demande
  - Gérer un projet de A à Z
- Equipe renforcée
- Flexibilité
- Réactivité dans la recherche de solutions
- Qualité du travail fourni
- Qualité architecturale, exemplarité
- Motivation
- Expertise
- Partage d'expérience - Bonne collaboration entre collègues
- Chefs de projets à l'écoute
- Liberté d'actions laissée au chef de projet
- Réunion de kick off de projet
- Cadre de travail
- Outils de travail de qualité : permet l'efficacité Travail varié
- Références grâce à de gros projets réalisés avec succès
- Compétence dans des secteurs de niche (REB BIM)
- Recherche de nouveaux projets
- Volonté d'amélioration continue

### Faiblesses

- Mauvaise organisation du temps de travail due à
  - Incertitude quant au planning de réalisation
  - Modification des plannings en fonction des urgences
  - Dossiers chronophages (surtout les petits)
  - Problème des multi tâches
  - Changement des équipes qui travaillent sur les projets
- Manque de temps pour
  - La formation
  - Connaître les outils (formation et expertise dans la connaissance)
  - Écouter les nouveaux / partage d'expérience
  - Fournir un travail de qualité
  - La créativité nécessaire pour une architecture de qualité
  - Mettre en œuvre les décisions prises en réunion

- Améliorer la communication en interne
  - Réunion de kick off qui informe toute l'équipe dès le début du projet à formaliser plus
  - Réunion de chefs de projet sur les dossiers en cours ou à venir
  - Dialogue en équipe pour le respect des choix architecturaux
- Equipe renforcée
  - Exigence plus élevée en termes de rentabilité - Obligation d'avoir une augmentation du CA
  - Pas de renfort au niveau des architectes
- Manque de procédures
  - Fiches de travail : nécessité que les chefs d'équipe formalisent les attentes
  - Etablissement de critères de choix des projets, fiches pratiques pour les outils
  - Fiches avec les infos à fournir par les communes en début de projet
- Manque de précisions sur les prestations incluses dans les contrats :
  - Difficulté de dire non à certaines demandes des communes
  - Réalisation de missions non budgétées
  - Litiges
  - Non application des débits par le BE
- Les affiliés oublient que le BE est un service public
  - Mise à la concurrence
  - Plaintes
- Investissements différents face au travail
  - Résultat final du dossier dépend de l'agent
  - Manque de vision commune de la qualité
- Manque d'espaces de dialogue pour régler les conflits
  - Dans le service
  - Entre les services de l'Inasep
- Manque de reconnaissance du travail accompli
  - Par les autres services de l'Inasep
  - Par les communes
  - Manque d'image positive
- Perspective de carrière trop floue
- Rémunération insuffisante
- Statut RGB
- Stress en permanence dû à la quantité de travail
- Manque de motivation, manque d'envie, de cohésion
- Réticence au changement

## Opportunités

- Contrat in house
- Communication positive sur l'Inasep par voie de presse
- Appels à projet dans le secteur des soins de santé
- Collaboration 50/50 avec le BEP ou autres intercommunales
- Durcissement en matière de réglementation environnementale dans la construction : performance accrue des bâtiments
  - Anticiper les changements prévus en 2020 et 2021 et objectif 2030
- Maintenance de HVAC
- Proposer une analyse de la rentabilité sur le long terme d'un projet aux communes
- Equilibrer le nombre de petits et de gros projets
- Analyse des PST communaux (projet - montant - 6ans) pour aller chercher de nouveaux contrats
- Une possible augmentation de subsides grâce à l'expertise de l'Inasep
- Proposer une expertise dans la gestion du patrimoine des communes

## Menaces

- Concurrence des autres opérateurs publics et privés
- Evolution des Provinces, de leurs missions et de leurs financements
- Déficit de communication positive d'INASEP face à celle très active d'autres intercommunales
- Clients / prestataires chronophages
- Mauvaise compréhension par les architectes du système In House
- 85 % de la charge de travail réservés aux affiliés
- Publication publique des tarifs
- Trop de projets de petite dimension, les plus importants étant captés par d'autres acteurs (dont un acteur public via des sous-traitances au privé)
- Durée de l'avant-projet trop longue
- L'augmentation du prix des prestations parfois mal comprise par les communes
- Difficulté de trouver des compétences sur le marché

### 3. Objectifs du plan stratégique

Le but principal est l'amélioration des conditions de travail de toute l'équipe avec la volonté de replacer l'aspect humain au centre des préoccupations. À cet effet, il y a lieu que l'agent puisse s'exprimer en fonction de ses compétences et puisse obtenir la reconnaissance de son travail.

Cette disposition est un maillon essentiel à l'amélioration de l'efficacité du bureau d'études par l'utilisation optimale des personnes et des outils en place, mais aussi au travers du développement de nouveaux outils.

Le bureau d'études bâtiments et énergies s'est réuni pendant deux jours, pour redéfinir clairement :

#### Sa Mission

- Le bureau d'études bâtiments et énergies de l'INASEP propose un service intégré aux acteurs publics en Province de Namur.
- Notre équipe multidisciplinaire, constituée d'architectes, de spécialistes en techniques spéciales (HVAC, stabilité, électricité, sanitaire) et en énergie (PEB) propose son expertise en matière d'études de faisabilité, de conception ou rénovation de bâtiments et ouvrages d'art, d'espaces publics et d'infrastructures sportives et culturelles.
- Nous accompagnons les communes affiliées en matière de gestion administrative des projets, de subsides et de cahiers des charges.
- Notre objectif est de remplir notre mission de manière efficace et professionnelle depuis l'avant-étude d'un projet jusqu'au suivi de chantier et ce, dans le respect des délais, du programme et du budget.
- Le recours aux technologies innovantes permet d'inscrire le travail du bureau d'études dans le développement durable.

#### Ses Valeurs

- Professionnalisme : qualité du travail, expertise
- Esprit d'équipe : entraide, solidarité et collaboration
- Flexibilité : proactivité, réactivité
- Efficacité : respect des délais et des budgets
- Exemplarité : créativité, innovation, sensibilité, architecture de qualité
- Motivation : enthousiasme, engagement
- Développement durable : respect de l'environnement

À cet effet, le plan stratégique devra permettre d'atteindre différents objectifs principaux repris ci-dessous :

- Mise en place de deux nouveaux adjoints au chef de service afin de permettre à ce dernier de consacrer plus de temps à un management efficace

Ordre de priorité	1
Délai	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Moyens humains	Agents du bureau d'études
Moyens techniques/financiers	Budgétisation 2020
Indicateur	Promotion effective aux postes proposés

- Réajuster la charge de travail au niveau de l'équipe, pour permettre à chacun de s'épanouir et de fournir un travail de qualité. Il est en effet indispensable de veiller pour ce faire à une bonne adéquation de la charge de travail par agent

Ordre de priorité	1
Délai	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Moyens humains	Chef de service
Moyens techniques/financiers	Logiciel de planification
Indicateur	Adéquation de la charge de travail/temps presté

**Figure 1. Planning Gantt général**

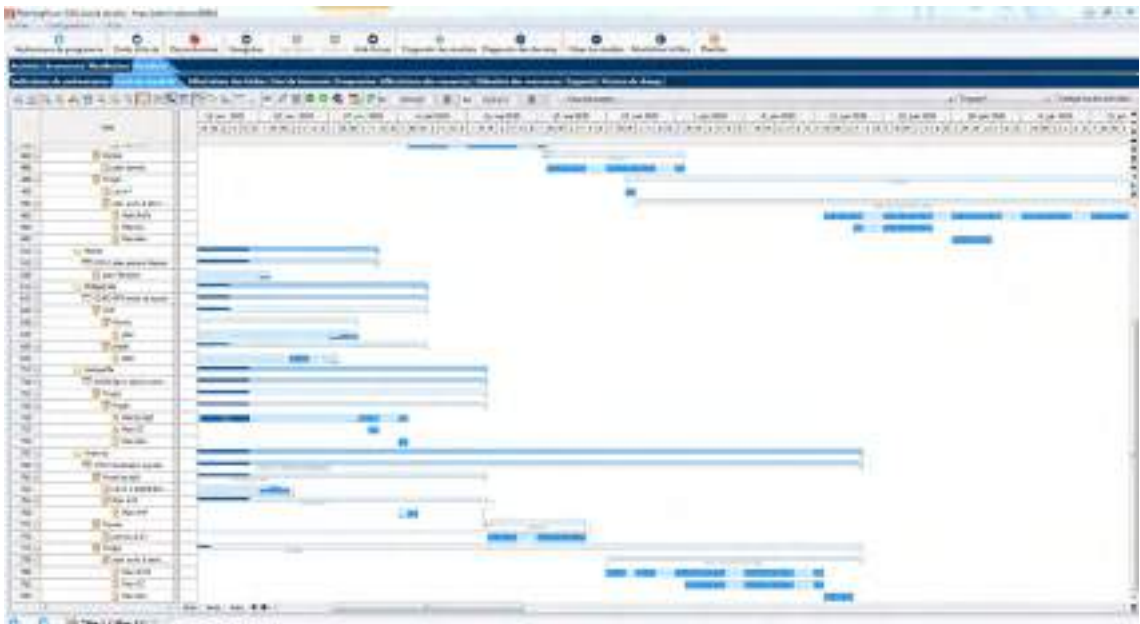


Figure 2. Planning force : gestion des ressources

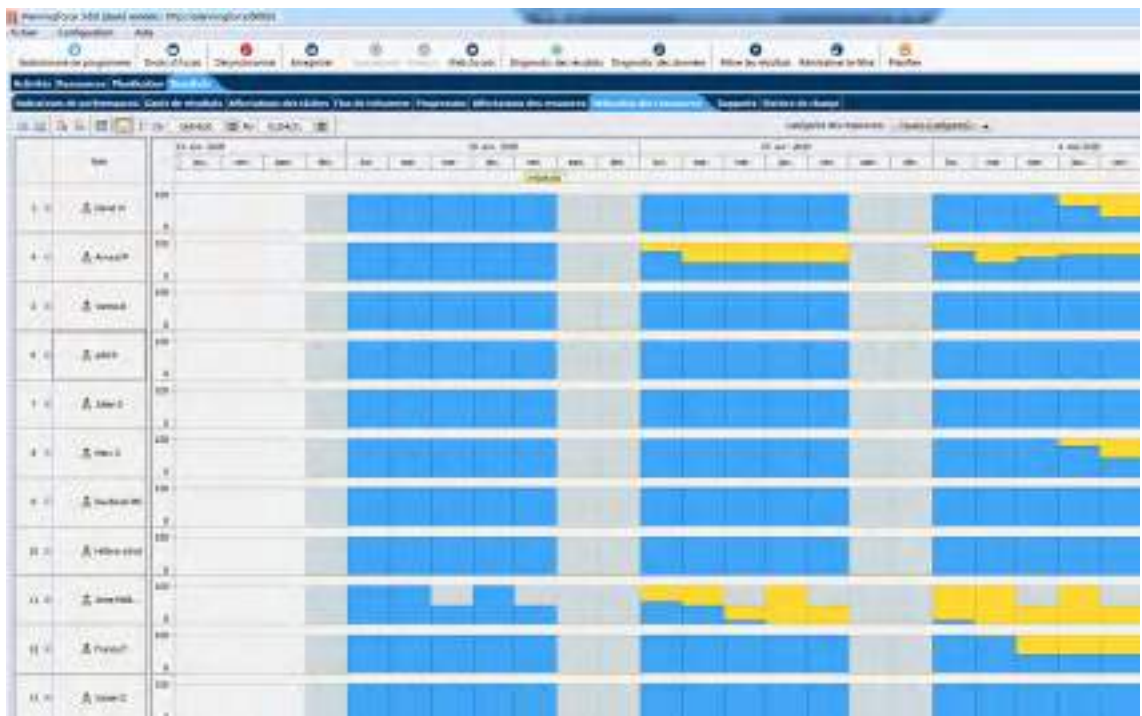


Figure 3. Encodage des feuilles de temps

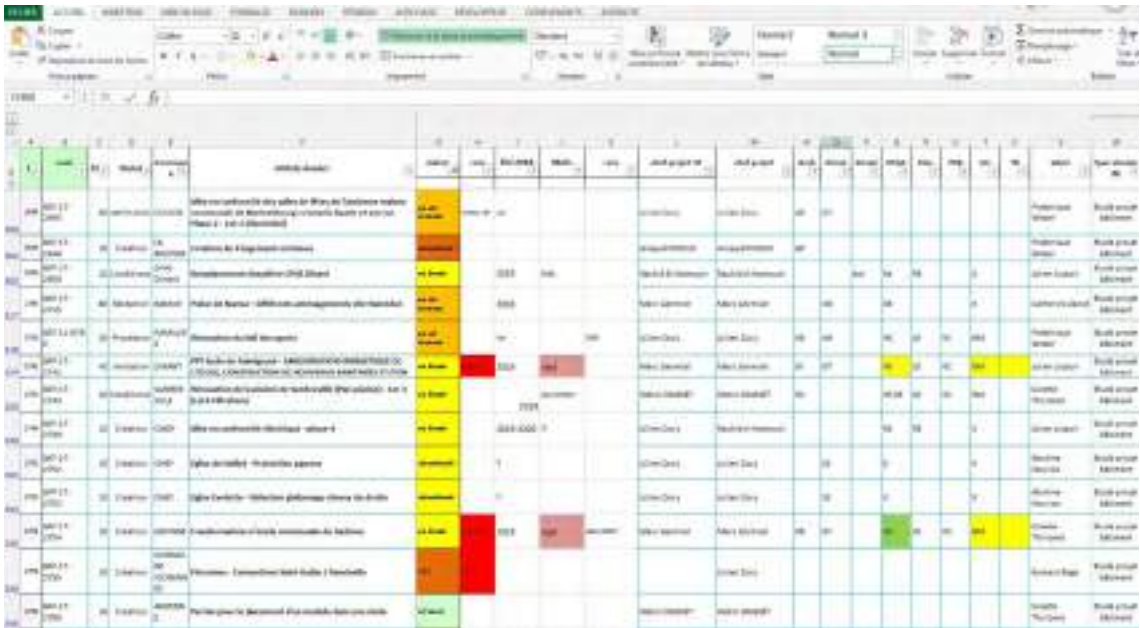


- Continuation de la mise en œuvre d'une planification à plus long terme et d'un time reporting par projet afin d'en tirer les informations indispensables à une meilleure organisation

Ordre de priorité	1
Délai	1 <sup>er</sup> semestre 2020
Moyens humains	Chef de service et agents du bureau d'études
Moyens techniques/financiers	Logiciel de planning et tableaux de bord
Indicateur	Satisfaction des Affiliés, connaissance continue de l'activité et des résultats financiers



Figure 4. Suivi des dossiers avec équipe en place



- Mise en place de procédures claires et fonctionnelles accompagnées d'un suivi dans le temps du bon fonctionnement de ces dernières afin de pouvoir les faire évoluer s'il échet

Ordre de priorité	2
Délai	2020 à 2022
Moyens humains	Chef de service et adjoints
Moyens techniques/financiers	Logiciel bureautique, réseau interne
Indicateur	Respect des consignes, amélioration de l'organisation

- Formation et mise à niveau des connaissances techniques des agents

Ordre de priorité	3
Délai	2020-2022 (continu)
Moyens humains	Agents du bureau d'études
Moyens techniques/financiers	Budget formations
Indicateur	Suivi des formations reçues, qualité de travail

- Élargir les clients potentiels et les grands projets afin de développer le chiffre d'affaires du bureau d'études

Ordre de priorité	3
Délai	2020-2022 (continu)
Moyens humains	Chef de service, chefs de service adjoints, service communication
Moyens techniques/financiers	Communication informatique (web, réseaux sociaux...), séminaires à destination des Affiliés, Comité de Contrôle
Indicateur	Augmentation des montants de travaux traités

Ces objectifs principaux seront divisés en sous-objetsifs.

- Organisation structurelle
- Communication
- Reconnaissance

Chaque objectif sera défini dans des procédures suivant un planning défini. Un suivi sera mis en place pour en assurer sa pertinence, son bon fonctionnement et les améliorations éventuelles. Ce fichier Excel sera maintenu à jour pour ces différentes actions.

## 4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022

Avec la concrétisation du plan piscine et l'obtention de l'accord ministériel sur la totalité des projets, le bureau d'études Bâtiments et Energies dispose d'un potentiel intéressant en matière de chiffre d'affaires pour 2020 et 2021. C'est ainsi que le carnet de commandes 2020 est déjà rempli à 70 %.

Vu les charges actuelles du bureau d'études Bâtiments et Energies, il est important de rappeler aux affiliés que pour son équilibre financier, ce dernier a besoin d'obtenir des commandes à hauteur d'environ 17 000 000 € de travaux par an, avec une majorité de grands projets.

L'anticipation et la programmation à long terme, de ces grands projets, sont aussi indispensables pour un bon fonctionnement et une bonne planification.

## 5. Conclusions

Le développement du bureau d'études Bâtiments et Energies a permis de mettre en place une équipe pluridisciplinaire et de répondre à une demande plus diversifiée des affiliés. Il est important maintenant que les affiliés continuent à utiliser ces compétences pour leur grand projet.

Les prochains mois seront mis à profit pour la mise en place d'une structuration plus efficace du service Bâtiments et Energies.



# LE SERVICE TRAVAUX COMMUNAUX (TRV)

## 1. Introduction

Dans un contexte de conjoncture économique difficile, tant pour le secteur de la construction en général que pour l'intercommunale en particulier, le service travaux se positionne entre des administrations communales aux finances en berne et des entreprises aux abois saisissant chaque opportunité pour revendiquer.

Cette position complexe à gérer et très énergivore offre une possibilité à l'intercommunale de donner du sens au mot « service aux associés ».

Bien que les taux d'honoraires doivent pouvoir rester compétitifs par rapport aux bureaux d'études privés, les prestations nécessaires à la bonne gestion des dossiers communaux ne cessent de croître. Il est dès lors capital pour l'équilibre du service travaux de s'inscrire dans une démarche de recherche permanente d'amélioration de l'efficacité de ses agents. La tendance à devoir fonctionner de manière similaire au secteur privé devient une réalité. A cet effet, contraint par le peu de perspectives offertes par une administration, divers échanges ont été lancés afin de dégager des pistes permettant aux agents de s'épanouir dans leur métier au quotidien en ne puisant leur motivation que dans l'esprit d'équipe et la satisfaction des clients.

Les agents du service, tant contrôleurs qu'ingénieurs, ont souhaité mettre en avant diverses pistes développées plus en détail dans la note. Il s'agit de travailler sur les thèmes améliorant l'autonomie des agents et leur permettant de s'impliquer chacun à leur niveau dans la gestion du service. La satisfaction des clients au sens large est un élément récurrent dans les échanges et pour lequel ils sont demandeurs d'amélioration.

Bien que les chantiers soient régulièrement assez spécifiques, les agents sont également demandeurs d'une certaine standardisation des actions afin de les rendre polyvalents et interchangeableables.

La rentabilité du service est également un thème qui a été abordé et pour lequel les contrôleurs sont soucieux de pouvoir apporter leur pierre à l'édifice. A cet effet, quelques développements de l'application Gestra sont demandés et détaillés dans les objectifs ci-dessous.

Enfin, comme expliqué ci-dessus, dans un contexte économique difficile, il est nécessaire de se doter d'outils de gestion financière simples et efficaces afin de pouvoir prendre des décisions stratégiques dans des délais plus courts.

Augmenter la fréquence des contrôles budgétaires peut paraître nécessaire mais ne doit pas pour autant être consommateur de temps et détournant les agents de leurs missions rémunératrices.

## 2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces

### Atouts

- Polyvalence - Réactivité
- Qualité des connaissances techniques et des cahiers de charge de référence
- Contact commercial vers les communes et les pouvoirs subsidants
- Qualité de service globalement supérieure à celui des bureaux d'études privés
- Confiance de la majorité des communes

### Faiblesses

- Prévisions de la charge de travail difficile car dépend directement du bureau d'études VEG et du délai nécessaire aux approbations subsides et autres. Il en découle une impossibilité de pouvoir établir avec précision une mise à jour budgétaire pour le service sans forcer le bureau d'études à le faire. Les recettes du service travaux sont facturées lorsque le bureau d'études remet des projets, en général l'année civile précédant l'exécution réelle des chantiers.
- La spécificité des techniques mises en œuvre et les connaissances très poussées qu'il est parfois nécessaire de bien maîtriser pour assurer la qualité du service aux communes rendent la présence permanente des fonctionnaires dirigeants indispensable. Cette situation implique de grandes difficultés à dégager du temps pour d'autres tâches que la gestion pure des chantiers.
- Manque de temps pour tenir à jour ou améliorer les connaissances sur les thèmes faisant l'objet de revendications des entreprises (contradictions documents du marché...) et/ou occasionnant des difficultés financières pour les communes (sols pollués, goudron...).

## Opportunités

La proximité avec les communes et le niveau de nos connaissances techniques actuelles nous permettraient de pouvoir développer diverses prestations complémentaires pour lesquelles les agents de terrains ressentent un besoin occasionnel de certaines communes :

- Interventions ponctuelles des surveillants pour contrôle qualité de petits travaux (raccordements particuliers, travaux de lotissements...)
- Aide à l'élaboration d'un règlement technique communal à destination des concessionnaires et particuliers exécutant des travaux sur le territoire communal...

## Menaces

- Concurrence directe d'acteurs publics ne travaillant pas toujours aux prix du marché
- Concurrence des bureaux d'études privés qui sélectionnent les projets rentables tandis qu'INASEP assure une mission de service public et assument des projets non rentables également
- Manque d'échanges transversaux entre services du département

## 3. Objectifs du plan stratégique

### 3.1. Gestion documentaire – Standardisation documents.

#### Objectifs

L'objectif poursuivi par ce point du plan stratégique est de permettre une ouverture vers les autres services et/ou départements, rendre accessible à tous les « habitudes » du service travaux. Bien que les points spécifiques abordés nécessitent des connaissances techniques et administratives parfois spécifiques, nous estimons important de pouvoir assurer la pérennité du service en l'absence de l'agent en charge d'un dossier. Il est également important d'utiliser les compétences d'un agent dans des tâches qui sont directement liées à sa qualification. Il a été estimé productif de pouvoir faire préparer certains documents et/ou formulaires par un support technico-administratif à mettre en place à temps partiel. En parallèle à cette réorganisation des documents, divers moments d'échange avec les autres ingénieurs du bureau d'études devraient être organisés afin de diffuser l'information et en expliquer le contenu.

Deux thèmes précis ressortent des réunions préparatoires à ce plan stratégique :

- Bibliothèque documents administratifs  
Poursuivre et structurer la mise en place de documents « types » suivant les attentes des communes et pouvoirs subsidiaires mais aussi conformes aux législations et réglementations en vigueur (Checklist préparation démarrage chantier, PV de constat, rapport réunion, canevas dossier de subside...).
- Bibliothèque formulaires de calcul  
Poursuivre l'établissement de feuilles de calcul pour interprétation des nouveaux essais demandés par les pouvoirs subsidiaires mais aussi les tenir à jour en fonction des versions de Qualiroutes applicables aux marchés de travaux concernés (interprétation essais, calcul pénalités...).

#### Moyens

En ce qui concerne les moyens à mobiliser, nous estimons que deux demi-journées par semaine d'un contrôleur de travaux ou d'un agent administratif ouvert à élargir quelque peu ses connaissances techniques de base dans le domaine de la voirie, est nécessaire.

#### Indicateurs

Pour autant que les moyens sollicités soient affectés, la concrétisation de ces objectifs étant directement visible, la simple présence de ces documents et formulaires dans des répertoires bien organisés permettra de prendre la mesure du chemin parcouru vers l'objectif.

De plus, en ce qui concerne la diffusion, le nombre de séances d'information est également un indicateur possible.

#### Délai de mise en œuvre

En continu dès la mise en place des moyens nécessaires.

## 3.2. Gestion budgétaire du service travaux

### Objectifs

Près de la moitié des revenus du service travaux proviennent des honoraires de direction de chantier. Ces honoraires sont actuellement perçus majoritairement lorsque le projet confié à l'INASEP est remis par le bureau d'études à l'administration communale.

En règle générale, connaissant le délai entre la remise du projet et le début des travaux, la recette financière attribuée au service travaux entre en comptabilité l'année précédant l'exécution du marché.

Cette situation ne permet dès lors pas au service travaux de pouvoir mettre en parallèle en temps réel la quantité des prestations à effectuer en regard des honoraires perçus pour les chantiers suivis (notion de comptabilité analytique par chantier). Nous ne disposons dès lors actuellement pas d'indicateurs tangibles des possibilités budgétaires réelles du service sans qu'un lourd travail de récolte des informations « inter-service » ne soit systématiquement entamé.

La liste des dossiers, les taux d'honoraires et les estimations de projet étant connus, le chef de service pourrait établir son budget en estimant le montant de travaux à superviser chantier par chantier.

Cette démarche, sur le plus long terme et avec beaucoup d'autres petites étapes à franchir, ouvre la voie à une réelle comptabilité analytique et à une gestion budgétaire mieux maîtrisée.

### Moyens

Les données de base étant déjà disponibles et tenues automatiquement à jour dans 3P, cette première étape pourrait se concrétiser à travers un module complémentaire ou une application dérivée de Gestra. Les mises à jours budgétaires en seraient extrêmement facilitées et les décisions d'adaptation des moyens affectés au service travaux aisément argumentées.

Cette demande du service travaux induit la mobilisation partielle du service informatique dans une mission très similaire à la conception de l'application Gestra.

Par ailleurs, cette adaptation de fonctionnement impose également une réécriture partielle du chapitre relatif à la facturation du règlement général du bureau d'études. Sans modifier les taux prévus. Les factures doivent pouvoir être établies en fonction de l'avancement réel des chantiers (en fin de chantier et en fin d'année si le dossier n'est pas clôturé).

C'est dans cette logique et toujours dans le souci d'utiliser de manière appropriée les compétences des agents techniques qu'un agent administratif a été affecté à des tâches de « facturations » (factures via Gestra sur instruction du chef de service, notes d'honoraires 3P, tableaux de bord suivis budgétaires...).

### Indicateurs

- Décision du comité de direction approuvant les objectifs et les moyens internes à mobiliser.
- Modification du règlement approuvé par l'AG.
- Développements complémentaires de l'application Gestra.

### Délai

- Mise à jour du règlement SAA pour fin 2019.
- Mise en route facturation via Gestra courant 2020.

## 3.3. GESTRA : Gestion surveillance – facturation.

### Objectifs

Depuis la mise en route de l'application Gestra, diverses pistes de développement possibles sont apparues. L'équipe des contrôleurs et la direction du service sont demandeuses à ce que certaines idées soient concrétisées.

- Auto gestion par les contrôleurs de leur implication sur chantier  
Par la mise en place d'indicateur de consommation des heures prévues et de l'avancement financier du chantier directement sur la fenêtre d'encodage, les contrôleurs pourront ajuster d'eux-mêmes leur implication sur chaque chantier. Cette démarche permet également au fonctionnaire dirigeant, sans qu'il ait à garder un œil en permanence sur les compteurs, d'avoir une source d'information complémentaire en cas de dérive par rapport au contrat.

- Facturation des autres missions que la surveillance

En parallèle à la surveillance et aux honoraires de base, il arrive de plus en plus souvent que contractuellement, des prestations du fonctionnaire dirigeant soient valorisables (en régie, forfaitaires ou au pourcentage).

Dans cette logique et pour que l'objectif d'autonomie voulue par le lancement de Gestra soit pleinement rencontré, il sera nécessaire de pousser plus en avant le développement de Gestra pour intégrer à un même chantier des factures de types différents.

## Moyens

Cette demande du service travaux induit la poursuite de l'implication conjointe du chef de service travaux et du service informatique telle qu'elle l'a été depuis 2017.

## Indicateurs

- Décision du comité de direction approuvant les objectifs et les moyens internes à mobiliser.
- Développement de l'application Gestra.
- Autonomie du service travaux dans l'établissement de ses factures (avec l'appui de l'agent « facturation » dont question précédemment).

## Délai

Suivant disponibilité du service informatique (objectif d'efficacité complète courant 2020).

## 4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022

Le bureau d'études VEG annonce un maintien de l'activité dans les deux prochaines années par l'intermédiaire du PIC 2019-2020. De par le décalage de temps entre les études et la réalisation des chantiers, ces commandes potentielles assureraient une activité du service travaux de manière constante sur une période un peu plus longue, à savoir jusque début 2021.

Dans ce laps de temps et afin de pouvoir absorber les éventuels creux d'activité lors des périodes plus calmes (bien que de plus en plus réduites) mais aussi de diversifier ses activités, il est important de pouvoir développer les missions d'assistance ponctuelles et ou lancer des démarches commerciales vers de nouveaux clients (communes sans demandes chez nous). De par les contacts extrêmement réguliers avec les mandataires et agents communaux, les contrôleurs et fonctionnaires dirigeant INASEP sont susceptibles de déceler des besoins spécifiques dans lesquels ils peuvent valoriser leurs compétences (surveillance travaux de lotissement repris en gestion à posteriori par les communes, aide à l'établissement de règlements techniques communaux, contrôle qualité raccordements particuliers, avis technique ponctuels...). Ces démarches à orientations commerciales doivent pouvoir trouver leur place simultanément à la gestion traditionnelle des chantiers mais aussi un relai vers la direction INASEP au travers du comité commercial.

## 5. Conclusions

En conclusion, il ne faudra jamais perdre de vue, dans ce contexte difficile, que la priorité va à la production et que les tâches « annexes », bien que nécessaires, ne doivent pas détourner les agents de leurs missions de base.

Pour terminer, il est important de souligner que le challenge principal des trois prochaines années pour le Service Travaux est la tenue à jour et l'amélioration de ses connaissances dans la nouvelle législation des sols pollués et la gestion de ceux-ci dans la grande majorité des chantiers. Cette problématique considérablement énergivore se doit d'être intégrée dans notre charge de travail.



Anhée // Place de Salet



Beauraing // Honnay



Vresse-sur-Semois

# LE SERVICE COORDINATION SÉCURITÉ SANTÉ (CSS)

## 1. Introduction

Le plan stratégique 2020–2022 pour le service coordination sécurité et santé a pour but d'améliorer la qualité et la maîtrise de l'activité afin de mieux répondre aux attentes des différents services en interne et à tous les associés.

La charge de travail dépend du carnet de commande de chacun des services et des communes pour lesquelles les missions de coordination sont demandées.

Ceci se répercute sur une charge de travail qui est difficilement quantifiable à moyenne, voire à longue échéance. Cette meilleure maîtrise du carnet de commande et des tâches à réaliser pour chaque agent du service via certains outils informatiques permettrait de mieux mettre en adéquation les ressources disponibles par rapport à de nouvelles opportunités.

## 2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces

### Atouts

- Bonne connaissance du mode de fonctionnement de chaque service, ce qui facilite la communication
- Les coordinateurs sont issus de certains services internes (assainissement et bâtiment), ce qui donne une bonne expertise en vue de mieux appréhender les risques lors de toutes les phases d'un chantier (de l'avant-projet jusqu'au dossier d'intervention ultérieur)
- Liberté et autonomie des collaborateurs dans l'organisation du travail tout en tenant compte de l'impératif d'honorer le carnet de commande en constante évolution
- Grande flexibilité des collaborateurs face à des imprévus
- Implication dès la phase projet lors de réunions kick-off
- Les nombreux chantiers suivis apportent une meilleure efficacité à traiter certains dossiers
- L'échange et le partage d'idées de manière continue au sein du service améliorent la qualité des prestations
- Traitement plus rapide et simplifié de la partie administrative qui est gérée au sein même du service (dossier uniquement en Coordination sécurité et santé)

### Faiblesses

- Actuellement, les ressources humaines (2,5 ETP) actuelles permettent difficilement d'honorer de nouveaux marchés potentiels (impétrants, nouvelles communes externes)
- En cas de maladie/absence éventuelle d'un des agents, cet effectif restreint pourrait être un risque majeur sur la qualité des prestations à fournir et/ou de ne pas honorer les délais impartis
- Le manque de connaissance de l'échéancier des dossiers à traiter des différents services, à moyen et à long terme, génère une difficulté de planifier les différentes tâches (date de remise du projet, réunion de début de chantier...). Un tableau de type Gantt des différents dossiers diffusés par les différents services permettrait de mieux estimer la charge de travail allouée à chaque collaborateur
- Problématique pour finaliser les tâches en fin de phase de réalisation (établissement du dossier d'intervention ultérieure) vu que les dossiers As-built ne sont pas systématiquement fournis au service CSS. Ceci se répercute sur la difficulté à facturer un dossier incomplet

### Opportunités

- Démarcher vers d'autres communes
- Démarcher vers d'autres intercommunales
- Recontacter certaines communes où la mission de coordinateur n'est pas/plus présente (exemple à Floreffe, Gembloux...)
- Démarcher auprès de certains secteurs nécessitant la mission d'un coordinateur sécurité et santé
- Missions spécifiques pour des impétrants
- Missions spécifiques pour les affiliés (exemple : dossier d'intervention ultérieur à établir pour des dossiers non finalisés par la concurrence, etc.)



## Menaces

- Perdre des communes où certaines exigences spécifiques ne sont pas atteintes
- Existence de sociétés externes en coordination sécurité et santé
- Dumping de certains prestataires
- Répercussions sur notre carnet de commande par rapport à des contrats d'études passés à la concurrence
- Devoir traiter trop de dossiers (dépendant du carnet de commandes des différents services) de manière simultanée car les ressources humaines sont actuellement limitées pour pouvoir les gérer

### 3. Objectifs du plan stratégique

- Optimiser le transfert d'informations venant des responsables de projets afin d'organiser au mieux les tâches en interne

Ordre de priorité	1
Délai	2 <sup>e</sup> semestre 2020
Moyens humains	Implication des différents chefs de service + service administratif
Moyens techniques/financiers	Logiciel de planification et tableaux de bord
Indicateur	Planification de la charge de travail

- Poursuivre l'amélioration et l'uniformisation de l'outil de suivi de chantiers (tableaux Excel) afin de mieux l'exploiter par les collaborateurs du service

Ordre de priorité	2
Délai	1 <sup>er</sup> semestre 2021
Moyens humains	Agent CSS
Moyens techniques/financiers	Tableur Excel
Indicateur	Uniformisation de la méthodologie de travail

- Amélioration continue du traitement de tout l'aspect technico-administratif et du suivi de la facturation pour toutes les prestations du service coordination

Ordre de priorité	3
Délai	2020-2022
Moyens humains	Agent administratif (V. Denis)
Moyens techniques/financiers	Logiciel bureautique et tableaux de bord
Indicateur	Amélioration organisation et suivi facturation

- Continuer à sensibiliser les personnes responsables au niveau de l'INASEP pour mettre à jour les connaissances des nouvelles réglementations face à l'aspect sécurité et santé (contrôleurs, ingénieurs de projets) par le biais de formations organisées par les C.S.S. et/ou services externes

Ordre de priorité	3
Délai	2020 - 2022
Moyens humains	Agent CSS
Moyens techniques/financiers	Logiciel de présentation (PowerPoint), formation interne par l'équipe CSS
Indicateur	Sensibilisation à la Coordination Sécurité Santé

- Continuer de mettre à jour les PGSS en fonction de la législation en vigueur, de nouvelles informations et du partage d'informations au niveau du service et créer des modèles dans Word

Ordre de priorité	2
Délai	2 <sup>e</sup> semestre 2020
Moyens humains	Agent CSS + support administratif (utilisateur spécialisé Word)
Moyens techniques/financiers	Traitement de texte
Indicateur	Amélioration des documents de base utiles aux coordinateurs

- Compléter et affiner la check-list des points de vérification pour les plans de sécurité et santé concernant les futurs projets (liste qui servira de base de réflexion lorsque le dossier sera analysé avec l'ingénieur de projets)

Ordre de priorité	2
Délai	2 <sup>e</sup> semestre 2021
Moyens humains	Agent CSS
Moyens techniques/financiers	Logiciel bureautique
Indicateur	Amélioration de la prise de décision lors de l'établissement des PGSS.

- Etablissement d'une « FAQ » sur intranet spécifique pour la coordination sécurité-santé en collaboration avec le service informatique sur les questions posées par les différents services. Alimenter une base de données concernant la documentation technique, A.R...

Ordre de priorité	3
Délai	2020-2022
Moyens humains	Agent CSS + support SI
Moyens techniques/financiers	Intranet
Indicateur	Partage d'informations sur la CSS

#### 4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022

Les différents bureaux d'études annoncent un maintien de l'activité, notamment par:

- Le plan PIC 2019-2020 pour le bureau d'études VEG ;
- Les plans piscines pour le bureau d'études bâtiment ;
- Le plan d'investissement 2017-2021 du bureau d'études assainissement ;
- Les autres dossiers traités par ces mêmes services ;
- De nombreuses missions de coordination pour des bureaux d'études externes (Ville de Namur, Commune de Fernelmont, Impétrants, etc.)

Au vu de tous ces dossiers à traiter dans les années à venir, l'activité du service sera pérenne au moins pour cette période d'activité 2020-2022.

#### 5. Conclusions

Le service coordination sécurité santé, en pleine mutation durant ces trois dernières années, tend à se stabiliser au niveau des ressources humaines. L'équipe actuelle mise en place pourrait mieux appréhender le carnet de commande futur via certains outils à développer.

Si de nouvelles opportunités se présentaient pour le service, le personnel CSS devra être mis en adéquation avec la charge de travail.

De plus, l'efficacité générale de ce service pourrait être améliorée par une meilleure collaboration avec les différents bureaux d'études.



Morialmé // Maison rurale



Ramillies // Avenue des Déportés à Gérompont



Heret // Step

# LE SERVICE ADMINISTRATIF DES BUREAUX D'ÉTUDES (ADM)

## 1. Introduction

Historiquement créé sur la base d'agents provinciaux mis à disposition d'INASEP, ce service a pour mission principale la gestion administrative des projets communaux et une assistance administrative aux communes dans la gestion de leurs projets.

Suite au départ à la retraite en 2016 du chef de service administratif, nous avons mené une nouvelle réflexion sur l'activité et la structure de ce service administratif polyvalent. En toute logique, il a été décidé d'inclure également le service administratif des bureaux d'études communaux dans le département SAA.

Par ailleurs, dans le courant du plan stratégique précédent 2017-2019, nous avons repris la charge administrative des travaux d'assainissement (département ASS) grâce à la réorientation dans notre service d'un agent du service Ressources humaines.

Désormais, plus que jamais notre service administratif est sollicité pour répondre à des missions diverses d'appui au-delà du département SAA. Notre spectre d'activités et de compétences s'étend constamment avec en guise d'activité principale, non seulement la gestion des dossiers de travaux de l'intercommunale ou de ses affiliés mais aussi l'assistance à la gestion des marchés publics pour les services généraux (SGX) de l'intercommunale.

Cette année 2019, nous avons accueilli deux nouveaux agents:

- Un nouvel agent dont les tâches principales consistent à apporter un appui en tant que personne de référence en matière de gestion des dossiers marchés publics du département SEU.
- Un nouvel agent en charge de la gestion administrative/secrétariat des aspects relatifs au service travaux ainsi qu'au service Coordination Sécurité et Santé.

Afin de rencontrer les nouveaux objectifs de gestion transversale des tâches, nous allons continuer notre mise en place de procédures et de méthodologies partagées. A cet égard, nous allons renforcer les processus mis en place de manière à faciliter le traitement informatisé des éléments des dossiers ainsi que les échanges et la communication des données. Ces mesures visent à pouvoir gérer le nombre beaucoup plus important de dossiers gérés par notre service.

De plus, nous allons dès 2020 entrer dans l'ère du « tout numérique » en matière de gestion d'un marché public. Cette progression demande un apprentissage et une harmonisation de la gestion informatique des dossiers. Cette évolution numérique s'étend également à la gestion d'autres processus de l'INASEP dont :

- Gestion dématérialisée du courrier entrant & sortant (attendue prochainement) ;
- Gestion dématérialisée des échanges avec la tutelle, les pouvoirs subordonnés, e-notification etc. ;
- Gestion dématérialisée des décisions des instances (en cours de déploiement).

## 2. Analyse AFOM : atouts, faiblesses, opportunités et menaces

### Atouts

- Gestion maîtrisée des dossiers marchés publics
- Agents maîtrisant leur outil de travail performant : le logiciel 3P
- Personnel expérimenté
- Relationnel notamment avec les affiliés
- Interactivité & disponibilité envers les services d'INASEP
- Continuité du processus de dématérialisation

### Faiblesses

- Intégration des nouveaux agents
- Stabilité du personnel disponible dans le service

### Opportunités

- Nouvelles perspectives de développement du service
- Valorisation du service rendu aux affiliés (Assistance à la gestion de leurs projets)
- Renforcer le potentiel d'affiliés au travers du bénéfice de l'« in-house »
- Développer des méthodes de travail dématérialisées : e-tutelle, e-notification, etc.

## Menaces

- Variation cyclique de l'activité du Bureau d'études
- Risque de réduction du carnet de commandes des affiliés
- Insatisfaction des affiliés ou des services internes

### 3. Objectifs du plan stratégique

- Mise à jour continuée de la procédure de travail au travers de la mise à niveau du manuel de procédures et des modèles de documents utilisés par le service administratif.

Ordre de priorité	4
Délai	2020-2022
Moyens humains	Chef de Service ADM
Moyens techniques/financiers	Documentations + 3P
Indicateur	Procédures permettant la gestion courante des dossiers marchés publics par les agents du service ADM

- Amélioration de l'efficacité des agents au travers de formations continuées (législation marchés publics, développement des compétences personnelles, en informatique principalement avec 3P, etc.)

Ordre de priorité	2
Délai	2020-2022
Moyens humains	Formations extérieurs
Moyens techniques/financiers	ESIMAP – UVCW - Autres
Indicateur	Gestion courante des dossiers marchés publics par les agents du service

- Intégrer les nouveaux agents en les encadrant et en leur dispensant les notions nécessaires à la réalisation du travail au quotidien.

Ordre de priorité	1
Délai	2020-2022
Moyens humains	Chef de Service ADM & Chef de Service adjoint ADM
Moyens techniques/financiers	Formation interne
Indicateur	Gestion courante des dossiers marchés publics par les agents du service

- Renforcer la collaboration transversale étant donné les services dispensés envers les différents acteurs internes & externes.

Ordre de priorité	5
Délai	2020-2022
Moyens humains	Ensemble des agents du service ADM
Moyens techniques/financiers	Participation aux réunions, groupes de travail et autres synergies
Indicateur	Collaboration efficace tant interne qu'externe

- Renforcer la communication interne et externe du service administratif de manière à valoriser ses compétences.

Ordre de priorité	3
Délai	2020-2022
Moyens humains	Ensemble des agents du service ADM
Moyens techniques/financiers	Participation aux réunions, groupes de travail et autres synergies
Indicateur	Collaboration efficace tant interne qu'externe

## 4. Perspectives en matière d'activité 2020-2022

Notre service a connu de récentes évolutions en matière de personnel. Il a fallu retrouver des moyens humains suffisants pour ce service afin de donner satisfaction aux nouvelles demandes internes & externes:

- Gestion des marchés publics du département ASS
- Gestion des marchés publics du département SEU
- Gestion de l'aspect secrétariat des services Travaux et Coordination Sécurité & Santé

C'est pourquoi nous avons pu compter sur l'arrivée de 3 ETP (1 mutation interne et 2 recrutements) afin de répondre aux demandes des 3 services listés ci-dessus. Nous avons donc répondu à la volonté d'apporter un service élargi à d'autres secteurs de l'intercommunale.

Nos moyens humains du service administratif devront s'établir à terme à un chef de service, un chef de service adjoint, 4,5 ETP gestionnaires de marchés publics appuyés de renfort pour la partie secrétariat technique des services du département SAA.

## 5. Conclusions

Le service administratif des bureaux d'études est devenu un maillon essentiel du service études aux affiliés d'INASEP. Il a donc déjà modernisé ses procédures internes et ses moyens informatiques et continuera à améliorer les outils à sa disposition pour continuer à assurer un service de qualité auprès des affiliés mais également pour les besoins internes de l'intercommunale.



## LE BUREAU D'ÉTUDES « ASSAINISSEMENT »

Le Bureau d'études « Assainissement » a connu une évolution importante ces dernières années en lien avec la fin du vaste programme d'investissements lié au respect de la directive européenne de 1991 relative au traitement des eaux urbaines résiduaires. Son effectif est passé de 19 ETP en 2007 à 8,5 ETP aujourd'hui.

INASEP a obtenu pour l'ensemble de ses affiliés un plan d'investissements 2017-2021 de plus de 65 millions EUR permettant de compléter le parc de stations d'épuration et de collecteurs en milieu rural au service d'un meilleur cadre de vie.

Le Bureau d'études doit aujourd'hui faire face à une réduction significative de la taille des projets à étudier, à une complexification accrue de la gestion administrative et technique de ces dossiers alors même que la rentabilité de ces études n'est plus garantie, que l'effectif actuel n'arrive pas à assumer la charge de travail et que la volonté régionale est d'encore réduire la rémunération des bureaux d'études et que les programmes d'investissements à venir risquent encore de se réduire.

Le Bureau d'études « Assainissement » doit pouvoir dans ce contexte difficile à la fois mener à bien ses missions et se définir un avenir.

A l'échelle régionale, une étude stratégique a été menée par le consultant Roland BERGER sur le secteur de l'eau qui vise notamment à mettre en réseau les bureaux d'études. Le travail est en cours.

Notons ici, qu'en lien avec un des objectifs du plan stratégique précédent, le Bureau d'études a déjà diversifié ses services de façon à pouvoir rencontrer la demande en études de projets de distribution ou d'adduction d'eau potable liés au schéma directeur de la distribution d'eau en Région wallonne et ce, tant pour l'INASEP que pour d'autres opérateurs du secteur de l'eau. Cette charge de travail plus importante que planifiée initialement a impacté, compte tenu des ressources limitées du Bureau d'études, le planning des investissements à réaliser pour le compte de la SPGE.

Les priorités stratégiques du Bureau d'études « Assainissement pour la période 2020-2022 » seront les suivantes.

### Maintien/développement des compétences techniques et opérationnelles

- Ajuster ses ressources humaines aux besoins en études du programme SPGE 2017-2021 pour assurer la réalisation de ce programme de travaux dans les meilleurs délais. Compte tenu de la contraction brutale du nombre d'agents et de la pyramide des âges de son personnel, le maintien de la compétence technique et opérationnelle du Bureau d'études est également essentiel afin de conserver la qualité de son travail et sa nécessaire productivité. Il sera nécessaire de fixer les besoins en personnel de manière adéquate pour l'avenir (remplacement, recrutement, promotion...) et ce, dans les limites des contraintes budgétaires d'équilibre financier du secteur bureaux d'études d'INASEP. Il est toutefois urgent et nécessaire de planifier rapidement des recrutements tant à court-terme (ingénieur généraliste, dessinateur) qu'à moyen terme (ingénieur électromécanicien...).
- Ajuster la structure et l'intégration des surveillants de travaux. La difficulté croissante du suivi des chantiers impose de renforcer le lien entre les surveillants de travaux et les fonctionnaires dirigeants qui en sont également les ingénieurs d'études. L'intégration des surveillant « GC », à l'instar des surveillants « EM » est donc souhaitée, tant pour améliorer l'efficacité du travail que pour faciliter la lisibilité budgétaire du service intégré, mais en maintenant un lien fort et collaboratif avec les autres secteurs de l'INASEP. Compte tenu des départs à la retraite déjà effective ou proche (2022) de deux surveillants « historiques », il est essentiel de préserver et renforcer les compétences dans les domaines du « ferrailage-stabilité ». Le recrutement d'un agent compétent dans ce domaine sera donc nécessaire d'ici 3 ans.
- De façon générale, renforcer la formation continuée de façon à appréhender les évolutions réglementaires (gestions des sols pollués, marchés publics...) et techniques.
- Moderniser ses équipements de topographie, ses logiciels de dessin, logiciels de gestion documentaire et de courrier, et équipements nécessaires à son fonctionnement.
- D'un point de vue général, renforcer la sécurité au travail (analyses des risques, pratiques de travail) et maintenir le bien-être au travail.
- Programme d'investissement.
- Définir la nécessité d'une vision stratégique à long terme de l'investissement en assainissement permettant de visualiser les besoins des programmes d'investissements et de confirmer le financement du bureau d'études à long terme dans une configuration lui permettant également de fonctionner de manière optimale.

- Défendre pour la Province de Namur le maintien d'un bon niveau d'investissements, dès le programme SPGE 2022-2026, pour assurer à la fois la gestion adaptée de l'ensemble des eaux usées notamment en milieu rural, la maintenance et la réhabilitation des stations et équipements, l'inscription dans une approche environnementale volontariste (réduction des consommations énergétiques, empreinte carbone, etc) et un financement adapté du Bureau d'études.
- En rappel et filigrane, pour le programme 2017-2021 : finaliser au maximum le programme actuel en assurant les engagements nécessaires et la gestion au jour le jour des études. Tout manquement risque de pénaliser l'obtention d'un programme ultérieur permettant de maintenir opérationnel le Bureau d'études.
- Rester attentif à l'extension du programme d'épuration à terme de façon à répondre à certaines exigences locales telles que l'insalubrité de certains cours d'eau ou l'intégration des résultats des études de zones prioritaires telles que celles issues des zones de protection de captages. Il reste plus de 180 dossiers inscrits en assainissement collectif en Province de Namur (collecteur et station d'épuration). Intégration de priorités locales dans les premières propositions du programme 2022-26. Contrat d'assainissement rural.
- Défendre une juste rétribution par la SPGE des prestations accomplies par le bureau d'études permettant d'atteindre un équilibre financier pour ce département important d'INASEP. L'hypothèse d'une rétribution directe du Bureau d'études sur base des coûts réels plutôt que par le biais des honoraires sera envisagée dans ce contexte.

### Positionnement des services proposés

- Participer activement aux discussions et groupes de travail en lien avec l'étude Roland BERGER pour défendre la nécessité de pérenniser une expertise publique en matière d'études en assainissement.
- Veiller à inscrire le bureau d'études en bonne position dans la mise en réseau de manière à lui assurer un carnet de commandes suffisant à sa pérennité.
- Se définir un avenir à moyen et long terme dans le contexte décrit précédemment et en fonction des orientations, prendre les mesures nécessaires pour faire face aux contraintes du secteur.
- Pérenniser la diversification de ses activités d'études, adapter sa structure et son fonctionnement de manière à compenser autant que faire se peut la diminution concomitante de ses rémunérations compte tenu de la diminution notable des programmes d'investissement de la SPGE. Partenariat avec d'autres opérateurs du secteur de l'eau. Redéfinition des priorités à moyen termes et en fonction, adaptation des moyens.

### Activités intégrées

- La Gestion Publique de l'Assainissement Autonome (GPAA) a été mise en place en 2017 au niveau régional et elle est fonctionnelle depuis le premier janvier 2018. Cette activité est gérée au sein du Bureau d'études par le personnel en place et est rémunérée par la SPGE. La mise en commun des moyens existants devrait nous permettre de formaliser l'activité technico-administrative et la prise en charge des dossiers. Elle est essentielle au maintien de la compétence opérationnelle de cette activité.
- En matière de protection des captages/prises d'eau de l'INASEP, cette activité se poursuit avec un personnel réduit. L'objectif est toutefois de finaliser les études de détermination des zones de prévention, leur programme d'action et, depuis peu, les rapports d'études d'impact environnemental (REIE) associés en 2020 sur les 13 ouvrages encore en cours. Cette nouvelle exigence réglementaire (REIE) nécessitera de faire appel à l'externe pour finaliser ces dossiers dans les délais.
- Les études de zones, confiées aux OAA par la Région wallonne, visent à définir le mode d'assainissement le mieux adapté (collectif/autonome) pour rencontrer les objectifs et/ou contraintes environnementales définies sur des portions de territoires dites prioritaires : zones de baignade, zones de protection de captage arrêtées, masse d'eau à risque... Le bureau d'études devra finaliser ces études des zones et plus généralement maintenir ses analyses du PASH, et, à travers la GPAA, sa gestion de l'assainissement autonome, des demandes de dérogations éventuelles et avis urbanistiques associés.



## Processus-Qualité

- Améliorer la gestion transversale des projets à travers la mobilisation des compétences internes de l'INASEP : ex endoscopie des réseaux, études hydrauliques, gestion des Eaux Claires Parasites etc. Adapter notre méthodologie de travail en anticipant au maximum les difficultés administratives et donc les retards liés à la réalisation d'études préalables (essais géotechniques, pollution sol, endoscopie/curage des réseaux d'égouttage...).
- A l'heure où le recrutement de profils de compétence spécifiques est difficile compte tenu de leur rareté, mais est aussi, peut-être, pénalisé par le peu de perspective que semble présenter une « administration », il est plus que nécessaire, avec le service du personnel, de dynamiser et renforcer le processus de recrutement à travers un travail beaucoup plus à l'amont, dans les écoles, et axé sur la variété et les diversités de missions que présente notre travail.
- Améliorer la gestion documentaire à travers sa dématérialisation intelligente (ainsi passage de CINDOC à iA.Docs) et sa mise en place par une organisation/mise en place de procédure/formation adaptée.
- Moderniser l'organisation du travail pour les postes à responsabilité, dont la possibilité du télétravail.
- Logiciel de métré QUALICAM : finaliser la mise en service et en assurer la maintenance. Mettre en place une gestion/réflexion commune à l'INASEP pour la gestion des postes à travers la désignation d'un ou plusieurs « référents ».

***« Prévoir, c'est à la fois supputer l'avenir et le préparer ; prévoir, c'est déjà agir. »***

Henri Fayol



Andenne // Pipier



Silenrieux // Mur de soutènement P4 après la traversée du collecteur



Maillen // Collecteur



Station d'épuration de Pontillas // Dégrillage

# LE SERVICE EXPLOITATION DES EAUX USÉES (SEU)



Le Service Exploitation des Eaux usées exploite l'ensemble des ouvrages et installations de collecte et d'assainissement des eaux usées en Province de Namur. Cela représente 105 stations d'épuration, plus de 300 stations de pompage et plus de 460 Km de collecteurs gérés par une équipe de 87 ETP guidés par le souci de préserver l'environnement de l'impact des plus de 38 millions de m<sup>3</sup> d'eaux usées déversées par les habitants et entreprises de la Province de Namur.

Ce service bénéficie d'une certification ISO 14001 et de l'enregistrement EMAS pour l'ensemble des stations d'épuration exploitées. Cela témoigne de la qualité de nos prestations d'exploitation et de nos efforts constants d'amélioration, comme en attestent le faible nombre de plaintes enregistrées annuellement et l'évolution positive de nos indicateurs (cf. déclaration environnementale). Cette démarche accompagne et soutient depuis 13 ans l'atteinte des défis du service, plus ambitieux d'année en année. Les enjeux sont en effet de plus en plus complexes et les exigences des parties prenantes (réglementation, SPGE, orientations du Gouvernement Wallon...) croissantes. Satisfaire ces attentes, maintenir la conformité totale requise par EMAS – label d'excellence, et poursuivre l'optimisation de nos consommations déjà drastiquement réduites depuis 2006 est donc difficile dans un contexte de contraction de notre budget de fonctionnement.

Toutefois, cette démarche continue de structurer nos activités et nous pousse à exploiter les opportunités pour toujours mieux orienter nos actions dans un but d'efficacité et d'efficience alors que nous avons pris, et prenons encore en charge, de nouveaux métiers (contrôle des stations d'épuration individuelles, Contrats d'Assainissement Industriels, contrôles spécifiques sur collecteurs...) dans un contexte complexe qui influence fortement notre activité.

## CONTEXTE & DÉFIS

Les métiers exercés par les équipes de ce département sont des métiers difficiles, exigeant des compétences particulières et un engagement fort pour assurer la sécurité des agents et intervenants. La dispersion des installations, leurs particularités, les conditions climatiques, les comportements des acteurs en amont de nos installations et les risques d'accidents sont autant de difficultés à intégrer pour organiser la gestion des installations. Notre démarche qualité, notre savoir-faire, ainsi que la diversité et la complémentarité des compétences, la réactivité et la créativité de nos équipes sont autant d'atouts importants que nous valoriserons pour dépasser ces freins afin de poursuivre l'amélioration permanente de nos pratiques et résultats.

Le contexte régional dans lequel le Département SEU exerce ses activités connaît également d'importantes évolutions, accentuant encore les contraintes que notre département doit intégrer.

Les défis auxquels doit faire face le SEU d'ici 2022 sont en particulier :

- La volonté du Gouvernement de ne plus augmenter le coût-vérité d'assainissement (CVA) et la demande d'une réduction de 5 % - entre 2017 et 2021 - des frais de fonctionnement des organismes d'assainissement agréés (OAA). Vu l'importance des efforts déjà réalisés en économie depuis une dizaine d'années, vu l'importance des coûts non maîtrisables - ou difficilement maîtrisables - et vu les contraintes croissantes s'appliquant à notre métier et nos ouvrages, cet objectif sera difficilement tenable sans investissement ou révision des standards de services attendus.
- Dans ce contexte d'économie et de rationalisation, un défi majeur sera de maintenir le niveau de motivation du personnel ainsi que son niveau de sécurité.
- Nous devons également revoir nos processus de recrutement pour continuer à rester attractifs vu la difficulté des métiers, les compétences requises, la réalité du marché du travail et les limites de l'offre salariale publique. Nos atouts de flexibilité, d'autonomie des agents, le sens de notre travail qui contribue à la qualité de l'environnement et l'opportunité de former de nouveaux collègues par apprentissage sont autant de pistes qui seront exploitées.
- La sécurité qui doit entourer l'exploitation des ouvrages, tant pour le public que pour les agents de l'intercommunale, représente une charge de travail importante sous-financée aujourd'hui et pourtant essentielle. Nous poursuivrons donc la recherche de solutions pour relever ce défi.
- La digitalisation accrue est une opportunité pour rendre notre Service Public encore plus efficient, moderne et intelligent (bases de données, outil d'exploitation GMAO, télésurveillance et télégestion). Cet enjeu nécessite lui aussi des actions et l'acquisition de compétences adaptées.
- Chaque année, nous prenons en exploitation de nouveaux ouvrages (stations d'épuration, pompes, collecteurs). L'exploitation du parc croissant d'ouvrages, soumis à de multiples contraintes techniques, restera notre défi quotidien. Nous poursuivrons donc nos actions pour traiter au mieux un maximum d'eaux usées grâce à des ouvrages techniquement fiables, tout en contribuant aux enjeux mondiaux (réchauffement climatique, biodiversité).

## OBJECTIFS 2020-2022

Pour relever ces défis, les principaux objectifs de notre service sont :

1. Améliorer la communication et la digitalisation des informations relatives à nos activités (Wifi sur les sites, mise à disposition d'outils informatiques tels que tablettes, digitalisation du journal d'exploitation, centraliser l'information des interventions de maintenance, journal interne au service) ;
2. Régler l'incertitude quant à l'avenir de la GMAO interne « OUVRAGES » et accélérer son perfectionnement. En effet, cet outil gère la plupart des processus du fonctionnement du service ;
3. Fiabiliser et mieux exploiter nos données (création d'un poste de responsable de la gestion des données) ;
4. Renforcer la sécurité :
  - 4.1. Vérifier que les travailleurs isolés sont bien rentrés en fin de journée ;
  - 4.2. Mettre en place une fonctionnalité d'appel d'urgence à distance via le smartphone/wifi ;
  - 4.3. Améliorer le suivi des habilitations et de la formation des personnes compétentes ;
  - 4.4. Communiquer et diffuser les bonnes pratiques et leurs nouveautés (réunions, formations, journal interne...);
  - 4.5. Mieux gérer nos actions d'amélioration de la sécurité (création d'un outil unique pour mieux manager les fiches action et le plan de gestion journalier de la sécurité) ;
5. Optimiser la gestion des alarmes (correction des alarmes les plus fréquentes et suivi du respect des délais effectifs d'intervention) ;
6. Continuer à rendre plus efficace et efficiente notre organisation interne :
  - 6.1. Relance des tâches par le biais des fiches d'amélioration
  - 6.2. Maîtrise accentuée des prestations nécessaires/réalisées (mise en place du télépointage)
7. Intégrer les exigences et défis applicables à la gestion des réseaux :
  - 7.1. Mettre la visite périodique des chambres de visites pour améliorer la sécurité des usagers et riverains (mise en place d'une équipe dédiée)
  - 7.2. Améliorer le suivi des déversoirs d'orage (à l'aide notamment du géopointage)
8. Soutenir la motivation du personnel en créant de nouvelles perspectives d'évolution pour certaines catégories d'agents (D8).



Réparation fixations Collecteur Houyoux

## ACTIONS RÉSULTANTES

OBJECTIFS	ACTIONS
<b>Bien-être au travail</b>	
Amélioration du bien-être à Lives sur Meuse et Mornimont	Adaptation système d'échange thermique (canalisation dans le décanteur)
Amélioration du bien-être à Lives sur Meuse	Equilibre des moyens de chauffage/clim entre les locaux
Amélioration du bien-être à Mornimont et Dinant	Adaptation des moyens de chauffage/clim des locaux
Motivation du personnel	Amélioration des perspectives d'évolution de certaines catégories d'agents (D8)
<b>Communication interne</b>	
Journal interne du service	Y compris information sur les actions prévues de la maintenance et du GC
<b>Sécurité des travailleurs</b>	
Organisation de la désignation des personnes compétentes, gestion et tenue à jour	Lancement
Organisation de la désignation des personnes compétentes, gestion et tenue à jour	Suivi
Mise en conformité des installations électriques à l'AR du 4/12/12	Analyse des risques des installations BT et MT
Mise en conformité des installations électriques à l'AR du 4/12/12	Productions des fiches d'actions
Mise en conformité des installations électriques à l'AR du 4/12/12	Réalisation des actions
Télépointage/géolocalisation & appel urgence	Par sous-traitance
Vérifier que les travailleurs isolés sont rentrés à domicile	A l'aide de l'outil de télépointage
Remplacer les grilles amont des vortex par des broyeurs	Conditionné par l'octroi des moyens budgétaires
<b>Sécurité du public</b>	
Visite régulière des chambres de visites des collecteurs	Condition: engagement personnel complémentaire/budget
<b>Organisation du travail</b>	
Limiter les déplacements inutiles sur site	Faire valider procédure commandes à distance par les instances
Limiter les déplacements inutiles sur site	Mise en œuvre technique des commandes à distance
Amélioration du suivi et des consignes au personnel	Mise en œuvre du télépointage y compris syst appel à aide
Amélioration du suivi et des consignes au personnel	Reporting du temps pour entretien normal des sites
Amélioration l'enregistrement des données dans notre outil de GMAO	Recrutement d'un agent complémentaire prévu
Respect des périodicités des entretiens machines (fiches de machines)	Implémenter et mettre en œuvre le suivi informatique des entretiens
<b>Biodiversité et réchauffement climatique</b>	
Suivi des propositions réduction réchauffement climatiques et biodiversité	Suite à possibilités financières par la BEI. Complément de personnel nécessaire
Réduction gaz à effet de serre	Commission SPGE
Revoir la gestion des chauffages de certains bâtiment	Objectif EMAS
<b>Informatique &amp; télétransmission</b>	
Organisation de la désignation des personnes compétentes, gestion et tenue à jour (Réalisation de l'outil)	Réalisation de l'outil
Améliorer la gestion des fiches d'action (FA)	Via notre GMAO, point d'attention EMAS
Réduction des enregistrements papiers	Réalisation informatique du journal d'exploitation
Augmentation du débit des connections informatiques Florennes	cable dans coll
Augmentation du débit des connections informatiques Dinant	Déplacement Dnant -> Ciney?
Améliorer l'archivage des courbes de fonctionnement des sites	Actuellement direct TBox
Améliorer l'archivage des consignes de fonctionnement des sites	Par le biais de notre GMAO
Equiper les 120 sites les plus importants Wifi	
Equiper les autres sites de Wifi (solution basse gamme)	
Transmission des données de notre GMAO à la SPGE	Via logiciel IPALLE
Réduction du nombre d'alarmes	Via l'utilitaire existant dans la GMAO
Suivi du respect des délais d'intervention défini pour les alarmes	Via le système de rappel des alarmes existant dans la GMAO
Création d'un outil commun aux fiches d'action de sécurité (FAS) et le PGJA	A coordonner avec notre conseiller prévention

# LE SERVICE DISTRIBUTION D'EAU



# 1. LES OBJECTIFS

## Financier

- Maîtrise du CVD
  - Les efforts de rationalisation dans les services techniques et administratifs ainsi que le suivi des coûts de nos différentes prestations ont permis de réduire le CVD théorique de 3,00 € (compte 2015) à 2,8973 € (compte 2018). La maîtrise du CVD est prioritaire.
- Communication sur facturation
  - Réalisation d'un POC (Proof of concept) pour l'envoi d'un SMS de rappel sans frais vers l'utilisateur avant l'envoi du 1<sup>er</sup> rappel. Le 1<sup>er</sup> rappel sera quant à lui transmis classiquement avec frais.
- Facturation mensuelle
  - Le client pourra à terme opter pour une facturation mensuelle sur base volontaire pour peu qu'il accepte et valide de recevoir la facture au format électronique.
  - Dans la continuité, la domiciliation bancaire sera proposée au client.
- Compteur usager communiquant
  - Offrir une solution alternative au compteur à prépaiement.
  - Etre informé des consommations des usagers en contentieux et en tracer l'historique.

## Technico-administratif

- ISO 9001
  - L'audit de certification est prévu en septembre 2020. Cette certification marquera le démarrage pour l'ensemble des services techniques, administratifs et support dans la démarche qualité des Services de Distribution d'eau visant à l'amélioration continue de nos services et produits.
- Communication
  - Offrir à notre clientèle la validation électronique des factures d'eau et une vision globale des informations relatives à son point de fourniture.
  - Améliorer notre réactivité auprès de la clientèle, notamment lors d'intervention urgente.
  - Réduire le taux d'abandon des appels entrants via la centrale téléphonique.
- Management
  - Encourager et stimuler l'implication de nos agents administratifs et techniques.
- Compteur réseau télé-relevé
  - Relève en continu et à distance de l'ensemble des index nécessaires afin de poursuivre l'amélioration des rendements réseaux.
- Efficience des prestations des services afin de diminuer les prestations non productives et d'atteindre le niveau de suppléance nécessaire.

## Sécurité et bien-être au travail

- Bâtiment
  - Il est essentiel de revoir l'implantation du service de la distribution d'eau et du laboratoire afin de permettre à l'ensemble du personnel de travailler et de s'épanouir dans un environnement de travail approprié.
- Organisation
  - Réflexion sur l'évolution des missions par postes de travail dans les différents services.
- Ouvrages de production
  - Modernisation des ouvrages pour répondre aux différentes impositions de sécurité et en accroître la fiabilité.
  - Développer une supervision de l'ensemble de nos ouvrages de production.
  - Mise en place des WSP (Water Safety Plan).



## 2. LES MOYENS

### Financier

- Maîtrise du CVD
  - Le respect du cadre organisationnel défini lors du plan stratégique précédent tout en répondant aux missions actuelles et futures.
  - Le déploiement du tableau de bord dans tous les services afin d'optimiser la gestion du quotidien.
  - La modernisation et le développement de plusieurs outils informatiques doit :
    - Faciliter le travail administratif par une communication proactive entre service.
    - Augmenter le temps de travail sur le terrain.
    - Réduire le temps dévolu pour l'encodage des fiches de travail.
    - Réduire les déplacements (gestion du stock magasin et camionnette via le logiciel GEDIPRO).
  - La réalisation de la pose d'une conduite d'adduction de Florennes à Beauraing afin de rationaliser nos ouvrages de production.
- Facturation mensuelle
  - Adapter le logiciel GEDIPRO ainsi que nos procédures afin de proposer cette solution à nos usagers via la communication directe et indirecte.
- Compteur usager communiquant

Réalisation d'un POC (Proof of concept) de compteur communiquant avec vanne intégrée :

- Compteur prépaiement : nous pourrions placer le compteur avec vanne à la place du compteur à prépaiement. A prix identique, celui-ci offre la possibilité de recharger le volume de consommation à distance dès réception de l'appel du client et du paiement de la facture. Une fois le volume défini épuisé, la vanne se ferme.
- Service contentieux avec jugement : le placement de ce compteur avec vanne nous permettra de suivre l'évolution de la consommation et d'informer l'utilisateur en cas de consommation anormale.
- Les index et les alarmes sont transmis sur une plateforme web. En fonction des situations, l'utilisateur pourra avoir accès à cette plateforme pour une gestion parcimonieuse de la ressource en eau.
- Le système d'aide à la gestion de la consommation de l'utilisateur pourrait intégrer le fond d'amélioration technique subventionné par le Fonds Social dans les limites budgétaires allouées à chaque opérateur distributeur public d'eau.

Réalisation d'un POC (Proof of concept) de compteur télé-relevé (walkby) sans vanne intégrée :

- Service contentieux sans jugement : le compteur serait placé chez l'utilisateur afin de relever l'index et les alarmes lors de la tournée de contrôle. Les enquêtes chez les usagers ne seront donc plus obligatoires.

### Technico-administratif

- ISO 9001
  - Intégrer le personnel des différents services dans la démarche ISO par un ensemble d'actions et de supports (réunion de groupe, logiciel...).
- Communication
  - Poursuite du déploiement de notre espace WEB.
  - Mise en place d'un logiciel offrant la possibilité de prévenir en temps réel nos usagers lors d'interventions sur le réseau via plusieurs canaux (SMS, mail, message vocal, réseaux sociaux).
  - Revoir le schéma structurel de l'IVR.
- Management
  - Encadrement orienté vers le management participatif.
- Compteur réseau télé-relevé
  - Utilisation de datalogger avec module de communication GSM pour recevoir quotidiennement les index et les consommations horaires. Nous pourrions interpréter les consommations horaires afin d'en déduire les consommations minimales de nuit.
- Efficience des prestations du service technique

## Contrôle et suivi

- Généralisation du tableau de bord au sein de tous les services.

## Outil informatique

- Cartographie : L'outil sera mis à la disposition de l'ensemble du personnel de la distribution d'eau. Cet outil permettra de répondre à l'obligation de géolocalisation de nos installations. L'enrichissement de la base de données se fait à plusieurs niveaux, par des agents de terrain, du personnel dédié à cette tâche et des agents technico-administratifs. Toute intervention de quelque nature que ce soit sur les conduites de distribution sont tracées dans notre application afin de mettre à jour et d'accroître la fiabilité de notre GIS.
- Demande de permis, de devis, gestion des fuites et de la qualité sur le réseau : les informations de terrain seront transmises en temps réel au personnel administratif via l'application sur smartphone.
- Gestion de la production : le logiciel ODOO est développé et intègrera la maintenance des sites de production tant au niveau de la stérilisation que de la maintenance complète des installations. L'agent de la production a accès à l'ensemble de l'historique des prestations réalisées par site.
- En partenariat avec l'InBW, une application de gestion des fiches d'exécution sera développée afin de supprimer presque intégralement la version papier. Cette application réduira les prestations d'encodage de ces fiches et permettra l'envoi des fiches à distance.
- Le pointage géolocalisé permettra aux équipes techniques de commencer leurs interventions directement sur le chantier. Et donc, accroître le temps effectif chantier via la réduction du temps de déplacement entre le siège de Philippeville et le chantier. Le système de pointage géolocalisé couplé avec l'application cartographique, le logiciel ODOO et l'application web des fiches de travail complètera un ensemble interconnecté qui contribuera à optimiser le temps de travail, donc l'efficacité de nos équipes.

## Organisation

- Dans un contexte de développement et dans un besoin de suppléance (mutualisation des moyens et polyvalence), l'organisation devra être revue dans le cadre actuel.

## Sécurité et bien-être au travail

- Bâtiment  
Nous avons acquis l'ancien bâtiment du STP qui doit être rénové.
- Organisation  
Accroître la polyvalence dans chaque service pour assurer la suppléance.
- Ouvrages de production
  - Réalisation d'un état des lieux précis de l'ensemble de nos ouvrages et planifier les prestations dans le cadre de l'enveloppe budgétaire.
  - Accroître l'efficacité de l'équipe de production par la mise en place d'une hiérarchie au sein de l'équipe.
  - Prospection de logiciel de supervision de l'ensemble de nos ouvrages de production afin de répondre à nos besoins.
  - Un temps partiel sera dégagé du personnel en place afin de répondre aux besoins des WSP.



# LE LABORATOIRE



Depuis bientôt 40 ans, le laboratoire de l'INASEP déploie à Philippeville ses prestations tant pour répondre aux besoins internes des départements de la production –distribution d'eau et de l'assainissement– que pour répondre aux attentes des affiliés et de clients publics et privés.

Son accréditation ISO 17025 lui a permis, outre la garantie d'un service de qualité reconnu, de renforcer son orientation « client ». Bien que de taille modeste comparativement à certains laboratoires d'autres opérateurs régionaux voire internationaux, la transversalité de ses domaines d'activités, intégrant l'ensemble du cycle de l'eau (protection de l'eau souterraine, production d'eau, distribution, traitement de l'eau potable et usées, rejets industriels, eaux récréatives (piscines, jacuzzi, etc.) lui a permis de développer une compétence reconnue, renforcée par un contact permanent avec ses clients.

L'équipe en place est aujourd'hui stabilisée à 17 personnes. Ce laboratoire « à taille humaine » permet d'assurer un contact et une réponse rapide et appropriée quelle que soit le type de client qui le sollicite. Ses prestations sont en outre inscrites dans un partenariat avec d'autres laboratoires (SWDE et VIVAQUA) pour éviter le déploiement d'activités ou la réalisation d'investissements non rentables pour l'intercommunale. Il a pu aussi répondre à de nouveaux besoins comme la problématique de la légionnelle ou encore l'accompagnement des industriels dans la gestion de leurs eaux usées industrielles (taxation, permis d'environnement, CAI).

Evoluant dans un milieu de plus en plus concurrentiel (laboratoire étranger ou laboratoire public subventionné, tarif non indexé voire tiré vers le bas) et exigeant (normalisation ISO, évolution réglementaire...), il devra utiliser ses atouts (proximité, réactivité, diversité des missions...) pour maintenir son attractivité et sa compétitivité.

Les objectifs du laboratoire pour la période 2020-2022 sont les suivants et sont déclinés par thématiques :

## Objectifs généraux

- Renforcer la maîtrise de la sécurité au travail et maintenir le bien-être au travail. Finaliser la mise en œuvre de l'analyse sur les risques psycho-sociaux.
- Maintenir et développer les performances du laboratoire et la satisfaction des clients tant interne, qu'externe, notamment par le maintien des compétences du personnel, sa capacité analytique et ses expertises transversales en matière d'analyses des eaux. Cet objectif général doit être soutenu par les objectifs plus spécifiques ci-dessous.

## Personnel

- Préciser l'organisation du travail et les compétences de chaque membre du laboratoire en fonction des besoins des services afin de les optimiser.
- Renforcer son offre de formation interne de façon à maintenir et développer les compétences mais également la motivation de son personnel.

## Infrastructure/matériel/produits

- En collaboration avec le service distribution d'eau, réorganiser les bâtiments du site de Philippeville afin d'obtenir des locaux du laboratoire adaptés à l'activité. Régler le problème de la chaleur des locaux « chimie » en été.
- Maintenir les performances dans l'analyse des paramètres physico-chimiques pour les eaux propres, les eaux de surface, les eaux de piscines et les eaux résiduaires et pour ce faire, acquérir ou mettre à jour le matériel d'analyse.
- Continuer le développement du LIMS en intégrant l'aspect « gestion des contrats–facturation » et implémenter l'import/export automatique des données analytiques internes, la gestion des matériels et équipements et le lien vers les clients externes à travers une interface adaptée.
- Intégrer la méthode « PCR » pour l'analyse des Legionella, maintenant accréditée, dans l'offre analytique du laboratoire.

## Clients

- Conquérir de nouveaux marchés en renforçant l'offre du laboratoire vers les clients industriels. Mettre en place un démarchage en intégrant la réforme du Contrat d'assainissement industriel mis en place par la SPGE.
- Satisfaire nos clients, leur garantir une prestation de qualité et maîtriser le risque d'insatisfaction.

## Processus-Qualité

- Maintenir l'accréditation ISO 17025 du laboratoire et continuer à mettre en place les processus d'amélioration continue.
- Maintenir et améliorer notre technicité, la fiabilité de nos prestations et la qualité de nos résultats.
- Maintenir les accréditations pour les paramètres existants en fonction de l'évolution des normes analytiques, en fournissant les moyens nécessaires.
- Développer l'accréditation de paramètres pertinents en matière d'eaux usées.
- Renforcer l'implication et l'engagement de la Direction générale au niveau du laboratoire (Revue de direction).
- Développer un Management de la qualité efficace, organisé et attractif.



*Ensemencement analyse microbiologique : « teneur en colonies à 22°C »*



*Appareillage de chromatographie ionique*

**Intercommunale Namuroise  
de Services Publics**

**Siège social**

Parc industriel // Rue des Viaux 1b  
5100 Naninne

Tél. + 32 (0)81 40 75 11

Fax + 32 (0)81 40 75 75

**Siège d'exploitation**

Rue de l'Hôpital 6  
5600 Philippeville

Tél. + 32 (0)71 66 79 25

Fax + 32 (0)71 66 80 18

info@inasep.be // [www.inasep.be](http://www.inasep.be)