inasep

votre eau, notre métier

2017-2019

PLAN STRATÉGIQUE

2017-2019

PLAN STRATÉGIQUE

TABLE DES MATIÈRES

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2019 5

Introduction 6

Bilan du plan stratégique 2014-2016 7

Principaux enjeux du futur plan stratégique 8

LES SERVICES GÉNÉRAUX 11

Sur le plan global 12

Le service intendance et accueil 13

Le service informatique 14

Le service ressources humaines 18

Le service finances 20

La sécurité au travail 20

LE BUREAU D'ÉTUDES SERVICES AUX AFFILIÉS 23

Introduction générale 24

Le bureau d'études Voirie-Egouttage (VEG) 25

Le service Gestion des Réseaux d'Egouttage (GRE) 29

Le bureau d'études Bâtiments & Energie (BAT) 33

Le service Travaux Communaux (TRV) 40

Le service Coordination Sécurité Santé (CSS) 46

Le service administratif des bureaux d'études (ADM) 49

LE BUREAU D'ÉTUDES « ASSAINISSEMENT » 53

LE SERVICE EXPLOITATION DES EAUX USÉES (SEU) 69

LE LABORATOIRE 73

LE SERVICE DISTRIBUTION D'EAU 77

LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DE L'INTERCOMMUNALE 83

PLAN STRATÉGIQUE 2017-2019

// INTRODUCTION

L'INASEP, Intercommunale Namuroise de Services Publics, fêtera en 2018 ses 40 ans d'existence au service des communes, de la population et de la Province de Namur. Elle déploie aujourd'hui ses activités dans des domaines essentiels pour la qualité de vie des citoyens et pour le bon aboutissement des projets communaux et provinciaux : production et distribution d'eau, égouttage, collecte et épuration des eaux usées, bureau d'études accompagnant les communes, CPAS, institutions publiques locales dans la conception, la maîtrise et la réalisation de leurs projets en voiries, égouttage, construction, rénovation de bâtiments et d'espaces publics, la gestion et la prévention des inondations, laboratoire d'analyse des eaux.

Le département de la production et distribution d'eau situé à Philippeville dessert 10 communes du sud de la Province et assure la distribution d'eau à plus de 37 000 abonnés. Il emploie 58 ETP (2015) et représente un chiffre d'affaires de l'ordre de 14 millions EUR. Ce département important de l'intercommunale a trente ans d'existence cette année.

Le laboratoire également situé à Philippeville emploie 13 ETP et réalise annuellement près de 10 000 analyses d'échantillons d'eaux pour un chiffre d'affaires de 1 179 465€ en 2015.

Le service d'exploitation des eaux usées (SEU), quant à lui situé à Lives-sur-Meuse, emploie 84.5 ETP pour un chiffre d'affaires de l'ordre de 14 millions EUR. Il assure la gestion des eaux usées de l'ensemble de la Province de Namur.

L'INASEP, c'est aussi un bureau d'études public au service des pouvoirs locaux de la Province de Namur, véritable pôle de compétences fort de la diversité et de l'expérience de ses équipes pluridisciplinaires aguerries à la gestion des projets publics locaux. C'est un outil puissant pour assister les communes et affiliés dans la maîtrise, la gestion et l'exécution de leurs projets : évaluer, étudier, établir les cahiers des charges, préparer les dossiers de subsides, gérer les procédures de marchés publics pour sélectionner les partenaires dans l'exécution des projets, assurer la direction de chantier, la surveillance des travaux et la coordination sécurité santé. Autant de missions exercées dans le cadre du système «in house» qui permet aux communes de passer directement commande auprès de l'intercommunale et d'ainsi simplifier et accélérer leur gestion de projets.

Rien que sur les quinze dernières années, le Bureau d'études d'INASEP a ainsi accompagné les communes dans la gestion de plus de 1 000 projets d'investissements équivalant à plus de 200 millions EUR d'investissements.
INASEP, c'est plus de 240 collaboratrices et collaborateurs qui travaillent au quotidien pour remplir les missions de l'intercommunale.

Ces dernières années, l'intercommunale a vu son environnement évoluer fortement et a dû s'adapter à une conjoncture plus défavorable : crise financière, situation économique défavorable, compression des carnets de commande du bureau d'études en lien avec la fin du plan d'investissements de la SPGE et les difficultés budgétaires tant de la Région que des pouvoirs locaux, réduction des honoraires en lien avec l'importante réduction des prix remis dans le cadre des marchés. Cette situation a conduit à devoir mener un plan d'économies décidé en 2014 en vue de rétablir un équilibre budgétaire durable tout en veillant à l'efficience et la qualité des services et à pérenniser le personnel de l'intercommunale. Une partie importante de ce chemin a été accomplie et le travail devra être poursuivi durant les trois prochaines années pour consolider, renforcer et diversifier le positionnement de l'intercommunale comme acteur clef dans ses métiers et services.

// BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016

La plupart des objectifs fixés dans le cadre du plan stratégique 2014-2016 ont été rencontrés.

- Les statuts, le règlement général du bureau d'études et les modèles de convention avec les affiliés au BE ont été revus et remis à jour tant au niveau juridique (in house) que sur le plan des modalités pratiques tandis que les honoraires ont été fixés sur base d'un benchmark réalisé en 2014. Il reste à procéder à une actualisation des dispositions relatives aux parts de l'intercommunale.
- L'organisation du bureau d'études a été revue et améliorée en vue d'une meilleure planification, d'une plus grande fiabilité des délais de réalisation des études et d'une meilleure productivité. La qualité et la communication ont également été au centre des préoccupations. Ce processus devra se poursuivre dans les prochaines années.
- Une rencontre systématique individualisée avec chaque commune a été menée durant l'année 2015 et poursuivie en 2016 pour renforcer la communication et la relation entre le bureau d'études et les affiliés.
- Les différents services offerts aux affiliés ont été renforcés et la plupart des objectifs dans ce domaine remplis à la satisfaction générale des demandeurs. L'extension des services dans le domaine de la modélisation des réseaux d'égouts et de la prévention des inondations a connu un grand succès permettant de remplir le carnet de commandes de ce service. Les études des projets UREBA par INASEP ont aussi permis aux communes d'obtenir un grand nombre de subsides. De nouveaux affiliés ont rejoint le bureau d'études. Ces différentes démarches ont permis d'amortir quelque peu les conséquences des problèmes budgétaires des pouvoirs publics et de la décroissance des études dans le domaine de l'assainissement.
- Le travail d'optimalisation du service d'épuration a été important et permet d'enregistrer une évolution favorable de l'efficience des services, travail qui devra cependant encore être amplifié.
- Le laboratoire a su accroître son carnet de commandes et a entamé un important travail de modernisation de son fonctionnement.
- La distribution d'eau a fait l'objet, dans le cadre de l'installation du nouveau logiciel GEDIPRO d'une réorganisation systématique de son administration et de ses services techniques pour permettre à la fois un meilleur fonctionnement, une meilleure réponse à la clientèle et une plus grande efficience de manière à contenir autant que possible l'évolution des coûts et donc du CVD. Après de grosses difficultés dans la mise en place de l'outil informatique qui a eu des conséquences lourdes sur la relation avec la clientèle, la situation est aujourd'hui plus maîtrisée et l'évolution très positive, même si l'objectif n'est pas encore totalement atteint.
- La rationalisation des services généraux a été opérée permettant de réduire les charges financières de ces services tout en renforçant la qualité des prestations. Du côté des ressources humaines, un recentrage et une modernisation des outils informatiques ont été réalisés autour du logiciel de paie « Persée ». Du côté des services financiers, un effort de rationalisation a également été organisé qui a permis de réduire l'effectif.

Certaines actions n'ont cependant pas pu être finalisées parmi lesquelles :

- La numérisation de la documentation de la distribution d'eau. Une réflexion a cependant été entamée et des contacts sont en cours pour définir la meilleure solution pour y parvenir. La priorité a en effet été mise sur la réorganisation des services techniques et administratifs dans un souci d'efficience. Cette numérisation est donc réinscrite dans le plan stratégique 2017-2019.
- La solution envisagée pour la gestion documentaire du bureau d'études a dû être abandonnée vu sa lourdeur et les difficultés rencontrées. Ce projet fait donc l'objet d'une redéfinition dans le cadre du Master en alternance réalisé par la stagiaire (décision du Comité de gestion du 14 octobre 2015). La mise en œuvre de ce projet figure donc au menu du nouveau plan stratégique. Pour cette raison également, au regard des problèmes posés par le logiciel de gestion du courrier (CINDOC), la gestion dématérialisée du courrier sortant a été postposée pour être revue.
- Le projet immobilier pour le siège d'exploitation de Philippeville a été suspendu en raison de la situation financière défavorable.

// PRINCIPAUX ENJEUX DU FUTUR PLAN STRATÉGIQUE

L'INASEP a accumulé ces trente dernières années des compétences essentielles dans ces métiers et est devenue un partenaire solide des communes, de la Province et des affiliés au Bureau d'études Service d'Aide aux associés. Elle a consolidé son expérience et la qualité de ses services en matière d'études et de gestion de projets et renforce chaque jour son rôle dans ses différents métiers. Elle dispose d'un capital humain de haute qualité et développe en outre, comme véritable entreprise publique, des méthodes de travail misant sur la qualité, la fiabilité et l'efficience de ses services.

La priorité de ce plan stratégique est donc de poursuivre dans cette voie pour asseoir toujours davantage l'activité et la notoriété de l'entreprise ainsi que la confiance de ses partenaires.

Le contexte économique difficile depuis 2014 suite à la finalisation de l'important programme d'investissements de la SPGE, aux difficultés rencontrées à la distribution d'eau et à la conjoncture économique défavorable qui réduit les capacités d'investissements des affiliés a conduit à l'adoption d'un plan financier pluriannuel devant permettre un retour à l'équilibre à partir de 2019. Au regard de l'évolution constatée dans le cadre des comptes 2015, ce retour à l'équilibre pourrait être atteint dès 2016 mais de nouveaux éléments sont intervenus ou vont intervenir, susceptibles d'influencer négativement la situation budgétaire:

- une nouvelle indexation des salaires est intervenue en juillet 2016 et l'évolution future de l'index mérite une attention particulière,
- les futures nominations dans le respect du ROIP III vont avoir un impact très significatif sur nos charges salariales (plus de 600 000€ de charges nettes supplémentaires) et vont en outre avoir pour conséquence de réduire fortement l'effectif contractuel sur lequel reposent nos points APE avec un risque de perdre une part importante de points et les abattements y correspondant,
- après une année plus positive que prévue en 2015, la conjoncture reste défavorable pour le carnet de commandes du bureau d'études,
- les coûts de la distribution d'eau font l'objet d'une attention particulière au regard de la nécessité d'une maîtrise de l'évolution du CVD,
- de nouveaux coûts viennent impacter le budget, comme la taxe au kilomètre en particulier.

Un enjeu important sera donc de maintenir le cap du retour à l'équilibre dans ce contexte difficile, de dégager des marges indispensables pour investir dans une diversification et d'assurer un monitoring budgétaire constant pour pouvoir au mieux anticiper les difficultés.

Certaines menaces pèsent en outre sur l'équilibre budgétaire du bureau d'études : nombre très important de petits projets à étudier avec pour conséquence un manque de rentabilité au regard du rapport honoraires/prestations, manque de gros projets plus rémunérateurs confiés par les communes et réduction des montants des offres conduisant à une réduction des honoraires. Pour le bureau d'études, à effectif ajusté conformément au plan financier pluriannuel adopté en 2014, le point d'équilibre se situe à un chiffre d'affaires de 5 millions EUR par an en moyenne contre un chiffre d'affaires annoncé en 2016 à 4,3 millions EUR. Dans ce contexte, il convient en particulier :

- d'investir dans une diversification des services offerts par l'intercommunale et par le bureau d'études aux affiliés, en particulier dans la gestion intégrée des réseaux d'égouts et dans la prévention et la gestion des inondations mais également dans l'accompagnement des communes dans leur recherche et obtention de subsides pour leurs projets,
- d'investir dans la recherche de nouveaux affiliés notamment auprès de sociétés de logement social, de la Région (SPW pour les voiries) tout en restant dans les conditions fixées pour le maintien de l'intercommunale à l'IPM (Impôt des Personnes Morales),
- de sensibiliser les affiliés à la nécessité de faire appel le plus systématiquement possible au bureau d'études pour leurs projets et en particulier aussi pour des projets importants en bâtiments. C'est une condition sine qua non d'un équilibre devant permettre d'éviter à l'avenir de devoir recourir à la perception d'une cotisation statutaire auprès des affiliés pour combler le déficit du bureau d'études SAA,
- d'assurer une tarification optimale des services du bureau d'études pour garantir à la fois une rémunération correcte et une compétitivité de nos prestations, en ayant une attention particulière sur la tarification des prestations supplémentaires,
- de développer une véritable politique de marketing et de communication active comme outil de promotion et de consolidation de nos activités de bureau d'études,
- d'accroître la productivité des spécialistes en les déchargeant au maximum des tâches administratives diverses pour concentrer leur temps de travail sur la production. Cela passe notamment par une meilleure organisation des tâches avec le service administratif et le service financier,

- de renforcer la transversalité et les complémentarités au sein du bureau d'études en harmonisant les méthodes de travail et les outils dans la mesure du possible et de veiller à répondre aux besoins en matière de cartographie,
- de garantir au bureau d'études assainissement un volume de projets suffisant pour assurer le financement de l'équipe actuelle qu'il n'est plus possible de réduire.

Dans le domaine de la distribution d'eau, le défi reste d'assurer la maîtrise de l'évolution du CVD tout en maintenant l'équilibre du département. La réorganisation en cours des services administratifs et techniques participe à cet objectif et devra être complétée par la poursuite de la rationalisation des modes de fonctionnement et procédures de même que par une analyse systématique des coûts pour dégager les marges d'optimisation et de réduction.

Pour le secteur de l'épuration, il conviendra d'être attentif à l'évolution des exigences et contraintes dans le cadre du nouveau contrat de gestion de la SPGE et de poursuivre l'optimisation de l'organisation.

La réorganisation des services généraux a participé de manière significative au plan financier pluriannuel. Ces services seront ajustés pour répondre aux défis posés dans ce plan stratégique en matière de monitoring financier, de gestion active des ressources humaines et de satisfaction des besoins des différents services en matière juridique, administrative et informatique mais aussi d'achats.

La sécurité et le bien-être au travail figureront bien entendu au centre des préoccupations de l'intercommunale, avec pour volonté d'à la fois réduire les taux de gravité et de fréquence des accidents (et les conséquences individuelles et collectives) et de maintenir, renforcer le bien-être de l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs.

Les objectifs prioritaires globaux du présent plan stratégique sont les suivants :

- Renforcer la gouvernance de l'intercommunale.
- Renforcer la gestion financière, juridique et administrative de la société ainsi que la gestion des marchés publics.
- Renforcer le suivi, l'évaluation et le rapportage financier de l'intercommunale.
- Examiner l'opportunité de la mise en place d'un système d'audit interne.
- Renforcer l'esprit d'entreprise et d'entreprendre au sein de la société, favoriser la créativité et l'innovation au sein du personnel.
- Renforcer la notoriété de l'entreprise auprès de ses associés et affiliés ainsi qu'auprès de l'ensemble de la population desservie de manière à consolider l'entreprise dans ses métiers et à accroître la satisfaction des clients, partenaires et affiliés.
- Poursuivre les partenariats mis en place avec la Province et le BEP.
- Renforcer l'efficience de l'ensemble des services et activités d'INASEP.
- Poursuivre la politique de rationalisation au travers de la rationalisation des processus et procédures, de l'analyse systématique des postes de coûts, de la lutte contre les improductivités et de l'optimisation des produits générés par nos activités.
- Poursuivre la « smartisation » de l'entreprise : digitalisation de la documentation de la production et distribution d'eau, e-facturation…
- Consolider le département de la Distribution d'eau, développer et resserrer les liens et collaborations avec les autres intercommunales et régies de production et distribution d'eau, favoriser une relation plus équilibrée avec la SWDE et participer activement à l'évolution du secteur, intensifier les partenariats stratégiques.
- Consolider et développer le pôle de compétences au service des affiliés que constitue le Bureau d'études d'INASEP. Mener une stratégie de diversification des services au profit des affiliés, en particulier développer un véritable service de gestion intégrée des réseaux d'égouts.
- Parvenir à équilibrer sur le plan budgétaire à long terme l'activité du bureau d'études. Sur base des effectifs actuels du bureau d'études, le chiffre d'affaires annuel « objectif » du Bureau d'études doit se rapprocher des 5 millions d'EUR2016 /an en moyenne.
- Continuer à optimiser les services généraux tout en renforçant ses compétences et en maintenant les coûts à 2,5 millions EUR2016.
- Développer une véritable politique de gestion des ressources humaines, en particulier dans les domaines de la gestion des compétences et de l'évaluation, adapter le cadre.
- Bien évaluer le coût du statut actuel du personnel d'INASEP et son évolution et faire, sur base de cette évaluation, les choix stratégiques les plus pertinents en termes de maîtrise de ces coûts.
- Renforcer la maîtrise de la sécurité au travail et maintenir le bien-être au travail.
- Intégrer la nouvelle législation sur les marchés publics et l'approche du dumping social.

LES SERVICES GÉNÉRAUX

// SUR LE PLAN GLOBAL

Les services généraux apportent les supports indispensables aux différents métiers d'INASEP et assurent la gestion générale de l'intercommunale. Au sein d'INASEP, ces services regroupent la gestion financière et budgétaire, l'informatique, le secrétariat social, la gestion des ressources humaines, l'intendance ainsi que l'accueil à Naninne.

Depuis 2014, une rationalisation de ces services a été opérée pour réduire leur impact sur le budget global de l'intercommunale. A terme cependant, il conviendra de renforcer les équipes pour disposer de certaines compétences indispensables au fonctionnement de l'intercommunale.

En fonction des possibilités budgétaires et des départs naturels, ces renforts concernent :

- le recrutement d'un(e) responsable ressources humaines (procédure déjà lancée),
- le recrutement d'un(e) juriste avec une connaissance approfondie des marchés publics,
- la poursuite de la collaboration avec la stagiaire en « Facility management »,
- la mise en place d'un service d'achats centralisés au sein de l'intercommunale qui sera examinée.

Les principales priorités des services généraux seront les suivantes :

- La gouvernance de l'intercommunale sera renforcée et mise à jour avec l'adoption d'une charte de gouvernance, l'actualisation des délégations de pouvoirs. Les actions de formation des administrateurs y seront définies.
- La mise en place des tableaux de bord de gestion sera poursuivie. Une redéfinition des besoins en information, management et rapportage sera opérée par une concertation entre les départements, le service financier et le service informatique pour assurer une rationalisation des encodages, manipulations et utilisations des bases de données et de l'utilisation des outils informatiques (3P, Easi, Clicksense…)
- Les démarches seront entreprises pour engager progressivement les services généraux et l'ensemble de l'intercommunale dans une certification qualité.
- La dématérialisation de la gestion du courrier sera poursuivie et étendue au courrier sortant pour parvenir à l'intégration nécessaire à une gestion documentaire performante, autre priorité de ce plan stratégique. Une définition des besoins sera concertée avec les utilisateurs pour déterminer si l'on conserve l'actuel logiciel CINDOC ou si l'on met en place une autre solution. Les objectifs qui seront poursuivis dans le cadre de cette nouvelle organisation sont les suivants :

  - intégration de la gestion du courrier OUT au courrier IN existant (qui sera remanié),
  - centralisation et rationalisation du travail,
  - généralisation de la signature électronique des plans et d'un certain nombre de documents qui seront listés (en priorité),
  - partage des fichiers et mise en place du workflow. Optimisation du traçage du courrier et du suivi,
  - pour le développement de la gestion documentaire digitalisée, différents départements sont prioritaires en fonction de leur besoin de partage de l'information: le service ressources humaines, la sécurité au travail, le bureau d'études et la distribution d'eau. La solution développée devra se fonder sur une étude précise des besoins et s'adapter aux besoins spécifiques de ces départements. Cet objectif s'inscrit dans le long terme (donc au-delà du présent plan stratégique) et doit pouvoir aussi utiliser les systèmes d'information géographique pour à terme disposer d'une cartographie de tous nos sites et installations assortie de toute l'information et la documentation disponible à la consultation pour chaque site ou installation,
  - amélioration de l'enregistrement et l'archivage des documents,
  - amélioration de l'accès aux documents et aux informations pour le personnel de l'INASEP, tant en interne qu'en externe (mobilité),
  - échange d'informations avec des personnes extérieures,
  - organisation structurée des fichiers internes (GED du BE).

Les indicateurs de performance suivants feront l'objet d'un suivi pour les services généraux :

- 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 INTENDANCE ET ACCUEIL

Dans le cadre du plan financier pluriannuel décidé en 2014, le service intendance et accueil est en cours de réorganisation. Cette réorganisation prévoit les actions suivantes :

- Non remplacement des certains départs à la retraite conduisant à réorganiser l'accueil autour de deux personnes au lieu de trois personnes aujourd'hui.
- Réorganisation de la cafétéria de Naninne avec non remplacement du départ de l'agent à la retraite et non poursuite du service de repas. Une collaboration avec un acteur externe sera examinée comme alternative.
- Le service accueil assurera davantage la gestion du courrier. Une centralisation de la gestion du courrier sera réalisée en un îlot à l'accueil (ouverture, tri et scan pour le courrier entrant d'une part et scan, mise sous enveloppe et expédition pour le courrier sortant d'autre part).
- Au niveau du bâtiment de Naninne, la sécurité du site sera renforcée (modernisation du système d'alarme et de vidéosurveillance, clôture d'une partie du site, contrôle d'accès au bâtiment). Une réflexion sera menée sur l'utilisation optimale de l'espace de travail.

// 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.

En 2013, un audit du service informatique soulignait l'orientation trop limitée à la gestion de l'infrastructure du service, l'absence de plan directeur informatique aligné au plan d'entreprise, un problème d'implication dans les activités métiers, une communication et des échanges insuffisants, un manque de confiance des services et un manque d'aboutissement des projets.

A côté de cela, la gestion informatique de l'entreprise recèle des points positifs forts importants : l'infrastructure est gérée et stable, la bureautique fonctionne à la satisfaction des métiers, l'outil helpdesk est en place. La sécurité informatique reste cependant perçue comme trop stricte par les utilisateurs et la gestion des licences et applications reste améliorable.

Des progrès importants ont été réalisés ces dernières années mais il reste encore du chemin à parcourir.

L'équipe informatique compte aujourd'hui un effectif de 5 personnes correspondant à 4,5 ETP. Une personne est entièrement dédiée aujourd'hui au logiciel « OUVRAGE », développé en interne pour accompagner l'exploitation et assurer le rapportage nécessaire de l'activité. En accord avec la SPGE, vu l'importance de ce logiciel, il a été décidé d'affecter un ETP supplémentaire ayant des compétences de développement au service d'exploitation des eaux usées. Il s'agit de développer et de pérenniser l'outil et de préparer le départ de l'agent qui l'a créé. Cette personne supplémentaire devra, outre cette mission, assurer un ensemble de services informatiques au profit du département de l'épuration, de manière à soulager le service informatique central de l'intercommunale.

L'équipe informatique représente donc un effectif de 3,5 ETP dans la réalité. Cet effectif est limité mais en raison des réalités budgétaires de l'intercommunale, le service ne pourra pas être renforcé à court terme.

L'objectif à long terme est néanmoins de réorganiser le service informatique autour d'un effectif idéalement fixé à 5 ETP de manière à pouvoir dédier une personne du service à chaque grand département de l'intercommunale avec un temps de travail adapté pour répondre aux besoins spécifiques de celui-ci. Une approche globalisant les différents budgets intervenant dans les dépenses informatiques (dépenses de personnel, dépenses de sous-traitances, investissements, achats) sera privilégiée pour définir les pistes d'optimisation dans ce domaine.

Un plan directeur informatique (pragmatique) plus précis découlant du plan stratégique devra définir :

- les objectifs à moyen et long terme ;
- les moyens nécessaires pour les atteindre ;
- le budget lié à ces objectifs ;
- ce qui est réalisé en interne et ce qui sera réalisé en externe ;
- le rôle de chaque membre de l'IT dans le cadre de ce plan ;
- les points de contact au niveau métier pour les différents objectifs ;
- le modèle de gouvernance (gestion, communication et reporting).

Il convient de prendre en considération l'ensemble des coûts informatiques actuels supportés par l'intercommunale (coûts du service interne et coûts des prestations et services externes) et de définir la meilleure stratégie pour relever de manière plus efficiente les défis prioritaires suivants :

- assurer une maîtrise des coûts informatiques,
- s'adapter aux évolutions technologiques en particulier de la mobilité,
- assurer la nécessaire continuité et sécurité du fonctionnement informatique de la société,
- optimiser le support apporté aux différents départements et surtout avoir une attention toute particulière aux problèmes portant atteinte à la productivité de ces départements,
- davantage orienter le service informatique vers les autres besoins que ceux de la gestion de l'infrastructure,
- améliorer et systématiser la communication entre le service informatique et les métiers de manière à définir au mieux les besoins, à mieux y répondre et ainsi à renforcer la confiance en ce service. De même, une bonne communication du service de garde sera donnée aux chefs de service.

Au niveau de l'infrastructure globale et de la gestion globale de l'informatique, différentes actions seront menées :

- Assurer un bon équilibre entre gestion interne et outsourcing des tâches et missions informatiques pour mieux assurer les besoins spécifiques de l'intercommunale avec les ressources disponibles (répondre davantage aux besoins de développements très spécifiques de la société).
- Avoir une attention toute particulière à un fonctionnement du service qui réduit au minimum les problèmes pouvant avoir un impact sur la productivité des différents départements. La vitesse des réseaux figure parmi ces priorités.
- En matière de sécurité informatique : définir clairement la politique sécurité (et ses outils) en l'adaptant à l'évolution des technologies (important dans le cadre de la mobilité) et supporter les métiers dans leurs activités tout en minimisant les risques de malveillance. Renforcer la sécurité « mobile » et profiter des opportunités offertes par cette mobilité (cloud en particulier) pour faciliter l'accès à l'information, son exploitation et son partage. Intégrer la mobilité à toutes les évolutions possibles.
- En matière de sécurité informatique toujours, procéder à une analyse avantages et désavantages de l'outsourcing. Si à l'issue de cette analyse, la gestion interne de la sécurité devait être maintenue, procéder à l'acquisition d'un pare-feu routeur et s'assurer d'une bonne redondance des systèmes.
- Tenir une réunion stratégique avec chaque département au moins une fois par an et implication accrue du personnel dans les développements informatiques.
- Vérifier l'intérêt d'une adhésion à IMIO (cf logiciel des outils de gestion des instances).
- Mettre en place un reporting de l'évolution des projets pour le Comité de direction.
- Bien documenter l'infrastructure, bien identifier les éléments critiques et définir une procédure ainsi que les réponses adaptées en cas de panne de ces éléments critiques (power shut…), assurer l'automatisation des mises à jour des serveurs et des redémarrages, poursuivre le processus de virtualisation de manière à assurer la plus grande fiabilité possible de ces infrastructures.
- Etablir une bonne documentation des procédures en place au niveau du service informatique et de sa gestion.
- Prévoir une formation ITIL pour le service informatique.
- Mise en place d'un tableau de bord de suivi des projets.
- Prévoir un contrat cadre sur une période longue de 4 ans pour l'acquisition du matériel bureautique standard afin de faciliter les processus d'acquisition, de minimiser le travail administratif. Exploiter au mieux les centrales de marchés existantes en informatique, notamment pour l'acquisition du matériel informatique.
- Renforcer la gestion des contrats, licences, programmes et applications (cadastre des licences et applications, des utilisateurs et des activités supportées) et se doter d'un outil de déploiement des applications.
- Améliorer la qualité de l'inventaire et assurer la synchronisation nécessaire avec l'amortissement comptable.
- Remplacer les serveurs physiques par un système plus souple pour le fonctionnement des logiciels et assurer l'actualisation des systèmes d'exploitation.
- Procéder au remplacement du SAN (virtual san possible) 30 000€ estimés au global. Deadline mi-2017.
- Consolider notre système d'information pour répondre aux exigences des différents métiers, du reporting et de la communication moderne. Continuer à développer les outils BI devant permettre à la direction de renforcer l'évaluation et le reporting, en collaboration avec le service financier.
- Mener au niveau du Comité de direction une réflexion stratégique sur les opportunités de la mise en place de systèmes de géolocalisation en vue d'une optimisation de la sécurité, de la gestion des tournées et des prestations en vue d'accroître l'efficience de nos services.
- Mettre en place un Wifi public performant pour les visiteurs.
- Lancer un marché global pour les imprimantes en 2017 : à cette occasion, une analyse sera opérée pour détecter les marges encore possibles de rationalisation des outils d'impression (imprimantes individuelles). La question d'intégrer les petites et grosses imprimantes dans un marché unique sera examinée de même que l'utilisation d'un logiciel visant à canaliser les impressions.
- Envisager pour le helpdesk une information sur les délais de traitement des demandes.
- Revoir la charte informatique de l'entreprise.
- Renforcer la formation interne en informatique et envisager la mise en place d'un tutoriel pour le personnel entrant dans ce domaine.

Au niveau des services généraux, les projets prioritaires en informatique seront les suivants :

- mise en place d'une gestion documentaire adaptée aux besoins des différents départements où cette gestion documentaire est nécessaire sur base d'une analyse des besoins et d'une implication étroite des départements concernés. Inclure la réorganisation du système central de gestion des dossiers et fichiers (L:\, M:\, K:\),
- poursuite du développement de la gestion dématérialisée du courrier au travers de l'intégration du courrier sortant dans le processus de manière à assurer une dématérialisation et un indicatage de l'ensemble de notre courrier. Échéance 2018,
- optimisation de la gestion d'accès des locaux et renforcement de la sécurité physique des bâtiments,
- mise en place d'un logiciel de gestion des instances,
- développement d'un environnement téléphone et travail pouvant également accompagner le télétravail,
- modernisation de l'intranet (suivi par la cellule communication), mise en place d'un extranet et développement du réseau social d'entreprise,
- développer une plate-forme de travail mobile à Naninne et Philippeville,
- poursuivre le travail relatif à l'archivage digital.

Pour ce qui concerne la distribution d'eau, les projets prioritaires sont les suivants :

- développer de la transmission par voie électronique des factures d'eau et progression vers une E-facturation,
- en ce qui concerne le logiciel de gestion GEDIPRO, finaliser l'utilisation optimale de ce logiciel et réduire au maximum la dépendance avec le consultant,
- mener une discussion stratégique sur l'évolution de GEDIPRO avec les autres partenaires et utilisateurs. Négocier à cette occasion une plus grande souplesse d'utilisation et surtout examiner la pertinence de la mise en place d'une équipe de maintenance et de développement partagée entre les utilisateurs capable de maîtriser l'outil et son développement,
- mettre en place l'espace web de la distribution d'eau,
- développer en interne un nouveau logiciel de gestion des rendements réseau,
- suivre l'évolution en matière d'objets connectés (compteurs...) ou solutions intermédiaires (compteurs relevables par un passage à proximité),
- assurer un système de tableaux de bord performants pour exploiter les données disponibles à la distribution d'eau notamment au travers des outils GEDIPRO et Easi au profit d'une plus grande évaluation et efficience des services,
- mener à bien la digitalisation de la documentation et de la cartographie de la distribution d'eau (échéance 10 ans max).

Au laboratoire, le projet informatique prioritaire sera la mise en place d'un système de gestion de la qualité et la poursuite de la mise en place du LIM'S.

Pour le bureau d'études, les priorités de l'informatique seront les suivantes :

- développer le tableau de bord reliant 3P, Planningforce et Gestra pour le bureau d'études,
- mise en place de la gestion documentaire digitalisée adaptée aux besoins du bureau d'études,
- poursuivre la digitalisation des marchés publics,
- rationalisation des tâches en lien avec le suivi et le rapportage activités/finances.

Pour le service des ressources humaines, les priorités informatiques sont les suivantes :

- poursuivre le processus d'intégration des modules Persée,
- mettre en place des solutions informatiques d'appui à la gestion des candidatures, examens et des compétences au sein d'Inasep,
- réussir l'intégration des logiciels et modules acquis en 2016 (Unitime, erh évaluation et erh formation),
- développer les technologies modernes de pointage,
- mettre en place une solution de gestion documentaire informatisée adaptée au département.

Pour le département de l'épuration, les priorités informatiques sont les suivantes :

- finaliser et pérenniser la solution « OUVRAGE » pour la gestion et la maintenance des ouvrages de collecte et d'épuration. Préparer le départ à la retraite du responsable actuel du logiciel et veiller à la transmission de la connaissance à cette occasion,
- assurer une optimisation de la collecte des données de maintenance et d'exploitation en particulier via le développement des solutions mobiles,
- développer le système de télépointage et de géolocalisation,
- poursuivre l'évolution de la gestion des télécommunications et de la télésurveillance.

Les indicateurs de performance qui seront mis en place et suivis pour l'évaluation du service informatique dans le cadre de ce plan stratégique seront les suivants :

- 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.

// LE SERVICE RESSOURCES HUMAINES

Le capital humain représenté par l'ensemble du personnel d'INASEP est l'atout majeur des activités et métiers d'INASEP. Pour assurer l'exploitation des installations de production, de distribution, de collecte et d'assainissement des eaux et les infrastructures permettant le fonctionnement général de la société, pour remplir auprès de nos affiliés nos missions d'assistance, d'étude et de suivi des très nombreux projets qui nous sont confiés, le personnel d'INASEP rassemble des compétences et une expérience, fruit de près de 40 ans d'activités et fait preuve d'un dynamisme, d'une très grande disponibilité, et d'un professionnalisme de plus en plus mature.

Pour préserver ce know-how, pour en assurer le développement et l'efficience, pour veiller au bien-être du personnel, il est indispensable de réorganiser le service afin de renforcer au sein de l'intercommunale la gestion des ressources humaines.

Pour ce faire, le service a tenu un séminaire stratégique en mars 2016. Le service RH se situe incontestablement à un moment charnière nécessitant de développer une vision commune, des valeurs et une stratégie pour l'avenir.

La vision définie est la suivante: « Dans une société dont la valeur ajoutée repose sur son pôle de compétences et son capital humain au service du public, le service RH est un département central au service du personnel pour l'entreprise, dont la mission est d'assurer d'une part l'administration et la paie du personnel, d'autre part la gestion et la valorisation du potentiel humain de la société dans le cadre d'une stratégie globale de gestion des ressources humaines. Il remplit un rôle important de communication interne qui participe au bon fonctionnement de l'entreprise. »

Les valeurs du service sont les suivantes : disponibilité, confidentialité, crédibilité-professionnalisme, esprit d'équipe et proactivité.

Les principaux axes de développement que le service devra mettre en œuvre dans le cadre de ce plan stratégique sont les suivants :

- recruter un responsable RH et structurer le service en deux grands pôles : secrétariat administratif et gestion des ressources humaines. L'effectif actuel de 6 ETP sera maintenu avec l'appui d'un agent situé à l'accueil,
- transcrire les objectifs stratégiques dans un plan d'actions du service en phase avec les besoins de l'entreprise,
- écrire et rationaliser les procédures applicables dans le domaine du secrétariat social et de la gestion des ressources humaines,
- redéfinir la répartition des tâches des différents membres du service en fonction de la nouvelle structure et assurer une information de l'ensemble du personnel à ce sujet,
- renforcer la communication entre les membres du service, développer la cohésion et la collaboration,
- impliquer davantage le service RH dans la gestion en général,
- assurer des permanences y compris décentralisées du service RH en vue de mieux gérer les demandes du personnel,
- moderniser la gestion des dossiers individuels du personnel,
- développer la gestion globale des compétences en mettant en place les outils nécessaires. Etablir un inventaire des descriptifs de fonction, des compétences, des formations, mettre en place un catalogue et un plan global de formation à l'échelle de l'intercommunale, développer davantage les plans de carrière et réaliser des évaluations individuelles pertinentes dans ce domaine,
- poursuivre le renforcement de la politique d'évaluation au travers d'une gestion accrue par objectifs,
- poursuivre l'intégration des outils informatiques autour du logiciel de paie Persée et le développement des modules de gestion des ressources humaines disponibles,
- mettre en place le nouvel outil de gestion du temps (Unitime) et les outils eRH,
- développer un outil informatisé de gestion des candidatures,
- moderniser la gestion de l'information et de la documentation RH au travers du projet de gestion documentaire,
- procéder à l'évaluation des impacts à long terme de la gestion actuelle des ressources humaines (statut),
- procéder à une réforme du ROIP (ROIP IV) notamment pour rationaliser nos règles de fonctionnement, tenir compte de l'évolution du processus d'évaluation, favoriser le travail décentralisé et le télétravail, la géolocalisation et les nouvelles méthodes de pointage et instaurer des règles plus strictes d'incompatibilité entre l'exercice d'une fonction au sein d'INASEP et d'un mandat politique,
- rechercher des solutions aux problèmes posés par l'inadaptation de la RGB aux réalités des métiers de l'intercommunale en matière de formations requises (contacts à avoir avec le Polygone de l'eau, la Région…),
- mener en 2017 et 2018 une nouvelle enquête globale sur les risques psycho-sociaux,
- développer la communication interne pour favoriser la bonne circulation de l'information, renforcer la cohésion et l'esprit d'entreprise.

Les indicateurs de performance qui seront mis progressivement en place et suivis pour l'évaluation du service des ressources humaines dans le cadre de ce plan stratégique seront les suivants :

- 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 = fréquence² 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 FINANCES

Le service finances a pu mener à bien la mise en place du logiciel Easi ce qui a permis différentes avancées :

- la dématérialisation des factures achats,
- le gain de temps d'encodage de certaines factures par récupération de données sous format informatique auprès des fournisseurs injectées en comptabilité après un retraitement succinct,
- la centralisation de l'information concernant les véhicules dans l'outil comptable,
- la comptabilisation de certains frais par personne (niveau de détail très élevé),
- l'amélioration très importante des relances clients par l'utilisation du module dans Easi,
- la procédure d'accords de paiement des factures achats par l'interface WebAccess,
- la gestion analytique plus précise : automatisation du décompte épuration à destination de la SPGE et du Plan Comptable de l'Eau auquel est soumis la distribution d'Eau,
- la mise en place de rapports « live » via Excel.

Toutes ces actions ont permis d'importantes économies de frais de photocopies et de main d'œuvre (1ETP en moins) tout en améliorant l'efficacité du service et la pertinence des informations rapportées vers la direction. Par ricochet, les services épuration et distribution d'eau élaborent leur décompte respectif dans les délais sans devoir y consacrer un temps déraisonnable.

Une priorité importante du service financier dans le cadre de ce plan stratégique sera de poursuivre cette évolution via la mise en place de la partie achat du logiciel Easi. Cette démarche vise à intégrer le flux décisionnel « Bon de commande jusqu'au paiement de la facture » dans un seul logiciel en permettant la traçabilité. Parmi les effets escomptés : la possibilité de gérer des stocks, l'amélioration du contrôle interne, un gain de temps.

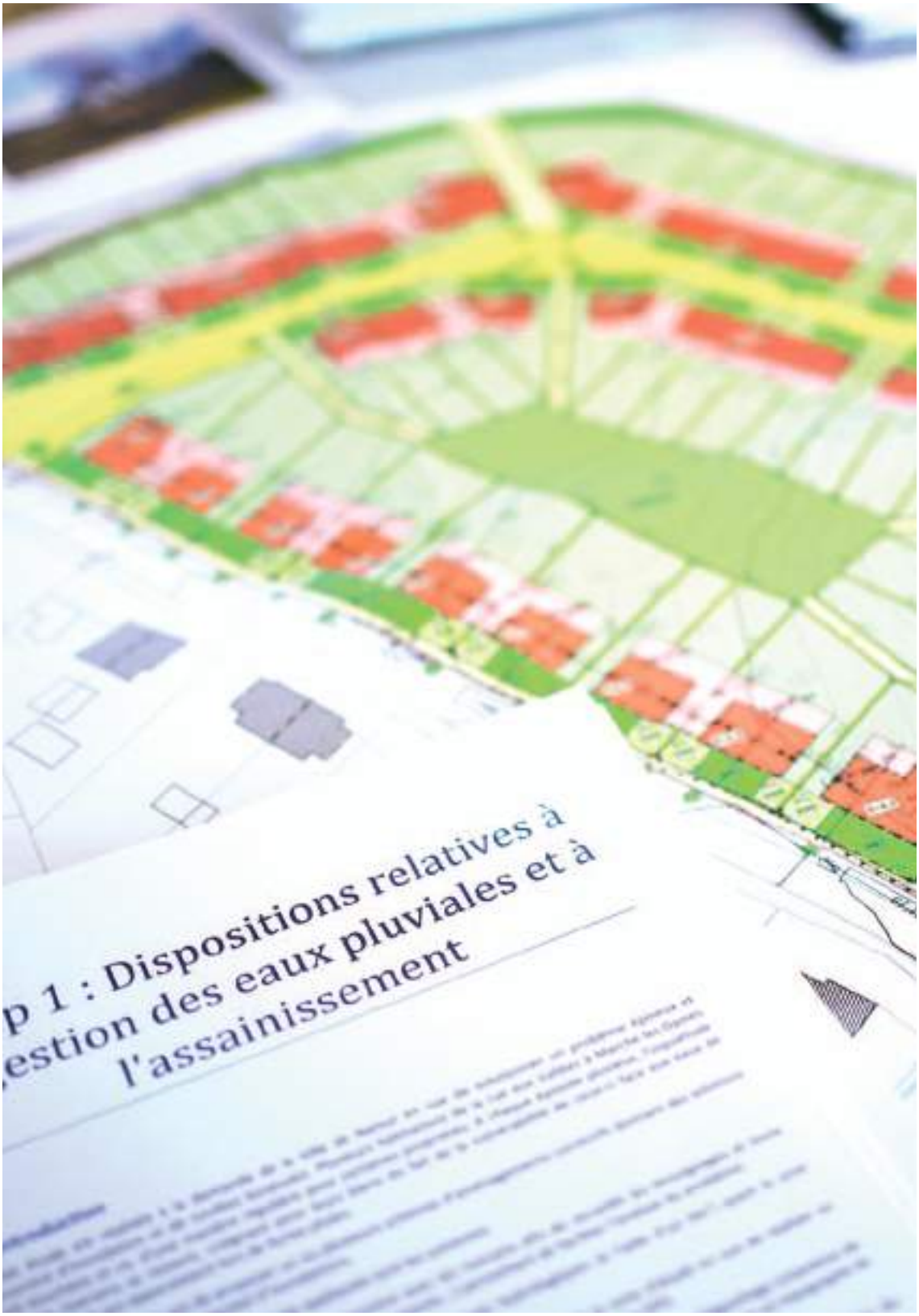
Une autre priorité sera de poursuivre la mutation du service en une véritable direction financière permettant un renforcement de la gestion budgétaire et financière de l'intercommunale en particulier au travers de la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord de suivi destinés tant à la direction générale qu'aux différents départements.
Les actions suivantes seront développées :

- mise en place d'un ensemble de tableaux de bord et indicateurs financiers,
- inventaire et écriture des procédures financières,
- participation à la mise en place progressive d'une démarche qualité au sein des services généraux,
- mise en place d'une procédure d'analyse financière des principaux investissements (Capex),
- collaboration plus intense avec les différents services afin d'établir les indicateurs pertinents en récupérant le maximum de données des différents services. Effets escomptés : éviter la saisie d'une même donnée dans différents services, améliorer le contrôle interne, gagner de l'efficacité dans les différents services et permettre aux directions de prendre les meilleures décisions possibles,
- implication accrue dans le soutien du service facturation/contentieux de la DE. Effets escomptés : définir les besoins auxquels le logiciel GEDIPRO doit répondre et faire développer des rapports ou des fonctions, rendre les procédures plus efficaces, tendre vers une autonomie complète des agents, affiner la gestion du Plan Comptable de l'Eau,
- exploitation optimale de l'outil comptable pour améliorer l'efficacité,
- évaluation de la gestion des bons de commande.

// LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Les priorités dans ce domaine sont fixées dans les différents plans quinquennaux et programmes annuels.

Les indicateurs d'accidents (taux de gravité et fréquence) semblent indiquer une évolution défavorable de l'accidentologie sans doute en partie liée à l'évolution de nos métiers, activités et installations. L'objectif principal de la politique générale de sécurité pour la période couverte par le plan stratégique sera donc d'avoir une attention particulière sur cette évolution et de développer une stratégie visant à réduire ces taux de fréquence en poursuivant les investissements dans le domaine mais aussi en renforçant la gestion et en accentuant la culture de la sécurité au sein de l'intercommunale.


p 1 : Dispositions relatives à
estion des eaux pluviales et à
l'assainissement

LE BUREAU D'ÉTUDES

SERVICE AUX ASSOCIÉS

// 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 pas moins de 6 services :

- Le service études voirie-égouttage
- Le service gestion des réseaux
- Le service études bâtiment et énergie
- Le service travaux
- Le service coordination sécurité-santé
- Le service administratif des bureaux d'études

Dans le cadre de la diversification des missions de l'intercommunale, le Comité de direction a également décidé de rapprocher le service « acquisitions immobilières » du département SAA afin de proposer aux affiliés l'appui de ce service, initialement consacrés à la réalisation des ouvrages d'assainissement, pour leurs propres besoins.

Pour le département SAA, il convient de retenir, pour ce nouveau plan stratégique, les trois axes majeurs de développement et de gestion quotidienne suivants :

- Recherche de diversification des services offerts aux affiliés du service d'études
- Développer des outils de gestion informatisée permettant de faciliter la mesure en continu et le suivi de l'activité des bureaux d'études
- Prospection commerciale plus développée pour garantir l'activité des bureaux d'études

L'INASEP a développé de nouveaux services tels que la cartographie et la modélisation des réseaux d'égouttage, le diagnostic de l'état des routes communales (SYGERCO), les missions d'études de réduction de la consommation énergétique des bâtiments, l'aménagement de plaines de jeux et de sports ainsi que l'adaptation des installations sanitaires pour la lutte contre la légionellose. Dans le cadre de ce nouveau plan stratégique, le service GRE va développer sa compétence et ses missions afin de proposer aux affiliés un service d'assistance à la gestion des réseaux d'égouttage.

Différents outils informatiques existent au sein du département SAA en vue de gérer et suivre l'activité des bureaux d'études, tels que Planning Force (planification des études), GESTRA (suivi du contrôle des travaux et de la CSS), 3P (gestion administrative des contrats et des marchés) et CINDOC (gestion documentaire du courrier entrant). Le service finances d'INASEP a également actualisé son outil de travail informatique au travers de la solution logicielle Easi. Pour les responsables de service et la direction d'INASEP, ces différentes sources de données peuvent être consultées séparément mais il n'existe pas de système informatique permettant d'établir une corrélation entre les données : lorsque l'on souhaite faire des bilans sur l'activité en cours et la gestion financière d'un service, chacun doit dès lors collecter les informations, les rassembler et les organiser de manière à produire le rapport souhaité. Il existe des outils informatiques qui permettent d'établir différents tableaux de bord de gestion et de suivi de l'activité en collectant en continu et de manière automatique les données présentes dans les différents systèmes et logiciels d'une entreprise. Le département Service aux affiliés devra dans le cadre du prochain plan stratégique se doter de tableaux de bord à développer en collaboration transversale entre les services du département, études/travaux/administratif, et du service financier de l'INASEP. L'appui du service informatique est également attendu en vue de mener à bien les développements nécessaires.

L'INASEP a entamé une démarche de contacts commerciaux plus nombreux avec ses affiliés au travers d'une série de réunions privilégiées entre les Collèges communaux et le Comité de direction de l'intercommunale, mais également en renforçant l'activité du Comité de contrôle des bureaux d'études qui se réunit désormais au moins 2 fois par an. Enfin, le département SAA organise aussi des réunions d'information à caractère technique pour les affiliés au Service d'études de l'intercommunale. Les contacts avec nos affiliés sont dès lors plus nombreux et plus diversifiés et il faudra soutenir ces relations dans ce nouveau plan stratégique en y ajoutant également une sensibilisation de nos affiliés à garantir, par le biais de leurs commandes, le chiffre d'affaire de nos bureaux d'études et le nombre de grands projets confiés à nos bureaux d'études. Vu la rationalisation économique de nos services en terme de moyens humains, il faudra également profiter de cette relation commerciale pour veiller en accord avec nos affiliés, à une inscription plus uniforme dans le temps des projets qu'ils souhaitent commanditer auprès de l'intercommunale afin de pouvoir lisser au mieux l'activité d'étude et de suivi de travaux et permettre une meilleure constance de notre chiffre d'affaire annuel.

De manière générale, pour le département SAA, on pourra suivre les indicateurs globaux de performances suivants :

- nombre d'affiliés au SAA et activité par affilié,
- honoraires d'études produits en rapport avec le temps de travail avec mesure de l'adéquation des ressources au volume de commandes,
- suivi du respect des délais de réalisation des études : mesure des jours d'avancement ou de dépassement par rapport au délai contractuel,
- mesure de la conformité et de l'exactitude des données enregistrées dans nos bases de données.

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

1. Axes principaux

Amélioration de l'efficience du bureau d'études par la création de nouveaux outils de travail ou par le développement des moyens déjà existants.

Augmentation du nombre d'études réalisées et élargissement du domaine d'activité afin de stabiliser le chiffre d'affaire du bureau d'études.

2. Analyse AFOM

	Positif	Négatif
Interne	Equipe expérimentée	Lourdeur des procédures administratives (Approbation…)
	Diversité des compétences des agents	Communication avec certaines communes
	Moyens techniques (informatique, carto, topo…)	Motivation du personnel (différence d'avantages entre les services)
	Esprit d'équipe au sein du BE	Lacune dans certains domaines (terres polluées, rapport d'attribution...)
Externe	Contacts privilégiés avec les communes	Diminution des subsides et donc moins de travaux dans les communes
	Service « In House »	Concurrence avec les bureaux d'études privés
	Possibilité de Formation	

3. Objectifs

Procédures internes pour améliorer l'efficacité et l'efficience 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	1er semestre 2017
Moyens humains	1 personne + 2 réunions services
Moyens techniques/financiers	

- Standardisation des levés topographiques et mise en place de la conformité à WALTOPO
  Dans ce domaine, budgétisation d'un nouveau théodolite.

L'objectif est d'uniformiser les plans de chacun afin de faciliter la lecture de ceux-ci par le service travaux mais également lors de la reprise de levé topographique par un agent n'ayant pas réalisé le levé topo.

ordre de priorité:	1
Délai	fin 2017
Moyens humains	1 dessinateur + réunions concertation
Moyens techniques/financiers	Budgétisation théodolite / mise à disposition de P. Thioux
Indicateur	Validation des données par la Région wallonne

- Amélioration de la collaboration avec le service administratif et particulièrement pour la transmission des délibérations communales pour la rédaction des points de Comité de gestion.

L'objectif est d'accélérer les procédures d'approbation qui prennent régulièrement du retard suite à la non transmission de documents de délibération au niveau des communes.

ordre de priorité:	1
Délai	2017
Moyens humains	Chefs de service SA et BE
Moyens techniques/financiers	Rédaction d'une procédure permettant d'obtenir auprès des communes les délibérations sur les projets en temps voulu

- Améliorer la communication avec les communes lors des réunions de démarrage projet afin d'éviter un maximum de modifications en cours d'étude et donc les pertes de temps.

Actuellement, les dessinateurs se plaignent du nombre de modifications en cours de projet et donc de la perte de temps engendrée.

L'objectif a pour but de cadrer un maximum le projet dès le démarrage de l'étude

ordre de priorité:	1
Délai	2017
Moyens humains	Chef de service
Moyens techniques/financiers	Une check-list de démarrage d'étude existe déjà mais doit être améliorée et éventuellement accompagnée d'autres éléments améliorant le cadrage de l'étude dès son démarrage.

- Rapport d'attribution : obtenir un appui juridique pour les ingénieurs qui n'ont pas les compétences pour prendre les décisions au niveau juridique dans la rédaction des rapports d'attribution.

Eviter les problèmes liés au non respect de la législation dans les décisions reprises dans les rapports d'attribution.

ordre de priorité:	1
Délai	2017
Moyens humains	Juriste à recruter

- Assistance au responsable de service

Objectif : Suppléance en cas d'absence et aide quotidienne dans la gestion de certaines taches (exemple planification)

ordre de priorité :	2
Délai	2018
Moyens humains	Ingénieur
Moyens techniques/financiers	I. Vermeren dans les conditions pour une promotion A3sp

Actions sur les domaines d'activité

- mise en place de SYGERCO au sein du BE VEG avant le départ de Jean-Pol Tasiaux

Objectif : pérenniser l'outil afin d'augmenter le nombre de dossiers d'entretien de voirie.

ordre de priorité:	1
Délai	Fin 2017
Moyens humains	1 ingénieur: Ivan Werner
Moyens techniques/financiers	Transition et collaboration avec JPT
Indicateur	

- Diagnostic des ponts communaux

Sophie Labourdique est formée à la restauration des ponts et propose de diagnostiquer les ouvrages communaux

Objectif : augmenter le nombre d'étude de rénovation d'ouvrages d'art

ordre de priorité:	2
Délai	2019
Moyens humains	1 ingénieur: Sophie Labourdique
Moyens techniques/financiers	Information auprès des communescomité de contrôle
Indicateur	Rentrée plus importante de dossiers de rénovation de ponts

4. Perspectives du Bureau d'études VEG

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

- étude de dossiers communaux en fonds propres ou subsidiés ;
  - création et rénovation de voiries,
  - entretien de voiries,
  - aménagement urbain,
  - aménagement de sécurité,
  - entretien des chemins agricoles,
  - rénovation d'ouvrages d'art.

- étude de dossiers d'égouttage cofinancés par la SPGE ;
  dossiers exclusifs ou conjoints avec des travaux de voiries.

- étude d'extension et requalification de zone d'activité du BEP ;

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 2017-2018.

Pour les dossiers BEP, suite aux dernières réunions avec les responsables, des projets d'extensions devraient être étudiés dans les prochaines années. On ne connait pas précisément le plan d'investissement du BEP.

L'année 2019 sera une année de préparation du plan d'investissement suivant mais également une année post élection. Ces éléments nous indiquent que l'activité risque d'être moins importante au cours de cette année.

L'objectif de développer l'outil SYGERCO et le diagnostic des ouvrages a dès lors toute son importance pour maintenir lors de cette année l'activité du bureau d'études.

Ce maintien de l'activité assurerait une charge de travail équivalente à ces deux dernières années et une confirmation du besoin de l'équipe actuellement en place au sein du bureau d'études VEG.

// LE SERVICE GESTION DES RÉSEAUX D'EGOUTTAGE (GRE)

1. Introduction

En 2015, le service « Cadastre de l'égouttage » appelé jusqu'alors « CAD » a été nouvellement baptisé « GRE » pour « Gestion des Réseaux d'Egouttage ». Ce changement de nom est nécessaire car la matière traitée par le service aujourd'hui va bien au-delà du seul aspect « cadastre des réseaux ». L'acronyme GRE donne de la latitude et peut englober toutes les matières concernant les réseaux d'égouttage. Dans cette optique, le service est sur la voie de la continuité dans les services proposés actuellement et également du développement dans les domaines ayant trait à la gestion patrimoniale des réseaux, à l'assistance aux affiliés pour la remise d'avis concernant la gestion des eaux pluviales, ou encore à la réalisation d'inspections visuelles des réseaux.

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

Atouts

- bonne expertise en modélisation hydraulique, en hydrologie et en cartographie installée sur une assise solide composée d'outils à la pointe dans ces domaines ;
- capacités d'adaptation et de reconversion du personnel (formation dans des disciplines scientifiques ou techniques variées) ;
- bonne autonomie dans le développement en continu des moyens utiles à l'activité (méthodologies ou outils développés au travers de l'encadrement d'étudiants au grade d'Ingénieur civil) ;
- dynamisme du personnel jeune et impliqué.

Faiblesses

- expérience des ingénieurs encore à consolider ;
- l'effectif disponible implique une faible capacité à gérer rapidement les demandes supplémentaires de nos affiliés ;
- la diversité des activités ainsi que les demandes parfois urgentes impliquent de devoir travailler sur plusieurs matières de front, ce qui diminue le rendement.

Opportunités

- appui de la SPGE et des autres OAA pour développer le concept de la « Gestion patrimoniale des réseaux » et le proposer à nos affiliés ;
- la collaboration possible avec d'autres OAA pour développer et proposer le service « inspection par endoscopie » ;
- un mémoire récent sur l'élargissement de la cartographie INFONET aux raccordements particuliers ;
- la volonté annoncée par la SPGE de généraliser le cadastre aux égouts (perspective 2023 : 4000 km) ;
- la volonté de la Ville de Namur de modéliser l'ensemble de son réseau à l'instar de Flawinne, Belgrade et Jambes ;
- l'expérience acquise et les dossiers réalisés nous donnent de plus en plus de crédit auprès de nos clients ;
- le « IN HOUSE » et les charges d'urbanisme :
  - pour la généralisation du cadastre INFONET de toute nouvelle pose d'égouttage y compris pour les dossiers sous fonds propres communaux et pour les nouveaux lotissements (à inclure par la commune dans les charges urbanistiques),
  - pour imposer les moyens de gestion des eaux pluviales lors de projets immobiliers,
  - la sollicitation régulière de grosses communes (NAMUR, ANDENNE, CINEY en particulier).

Menaces

- le bureau 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 (3 agents) et au domaine pointu rendant difficile une suppléance de quelques mois par l'emploi d'intérimaire;
- le bureau se développe mais le processus de développement est compliqué à gérer du fait des « affaires courantes » à assumer de front quoi qu'il arrive ;
- le revers de la médaille de l'appellation GRE est que c'est une appellation assez « fourre-tout » qui concerne environ 4000 km d'égouts et collecteurs. Ceci pourrait engendrer une plus grande sollicitation pour des demandes très variées, ce qui risque de nous mettre en difficulté au point de vue de la tenue du planning.

3. Objectifs du plan stratégique

3.1 Objectif 1

Mise à jour du règlement « SAA » en y intégrant le « GRE »:

- intégration des services proposés et offerts aujourd'hui
- tarification à définir

ordre de priorité:	1
Délai	Premier semestre 2017
Moyens humains	Responsable du service Gestion des réseaux avec appui du Directeur général adjoint, du responsable du suivi des PASH et du SEU.

3.2 Objectif 2

En partenariat avec le service cartographie de la Province, diffusion des données du cadastre des réseaux à nos affiliés.

3.2.1 Sous objectif 2-1

Mise au point de la méthodologie pour la diffusion de nos données cartographiques directement disponibles vers nos affiliés communaux via le même canal de communication que celui employé pour diffuser le produit de SYGERCO.

Le coût du transfert d'INFONET vers la plate forme « ESRI SERVER » est à déterminer.

Le soutien financier possible est à négocier avec la Province (partenariats Province-Communes ?).

3.2.2 Sous-objectif 2-2

Dans le cadre de la diffusion des informations cadastrales aux communes en partenariat avec la Province.

- réalisation de nouveaux cadastres de réseaux d'égouts communaux :
  - financés par la SPGE
  - si urgent, financés sur fonds propres communaux

ordre de priorité:	1
Délai	Fin 2017
Moyens humains	Participation de Steve BERNARD dans ce projet (moyens supplémentaires à évaluer).

3.3 Objectifs 3

Analyse de la mise en place d'un service «endoscopie» interne à l'INASEP et/ou en partenariat avec une autre OAA « limitrophe ».

- tarification du service
- matériel et logiciels à acquérir
- recrutements nécessaires
- analyses coûts/bénéfices

ordre de priorité:	2
Délai	Début 2018
Moyens humains	Participation de Steve BERNARD dans ce projet (moyens supplémentaires à évaluer).

3.4 Objectif 4

Analyse en vue d'élargir l'activité du cadastre. L'étape à franchir est la réalisation d'une base de données des raccordements particuliers. La poursuite de la réflexion du travail de Steve BERNARD et la mise en application sur une commune pilote est à organiser. La charge de travail est à apprécier afin de déterminer les moyens humains et matériels à mettre en place et également la tarification.

ordre de priorité:	1
Délai	Projet pilote en 2017 et mise en production dans les années suivantes
Moyens humains	Participation de Steve BERNARD dans ce projet (moyens supplémentaires à évaluer).

3.5 Objectif 5

Dans le cadre de la mise en place du service « Gestion patrimoniale des réseaux », il est nécessaire de :

- trouver le bon support logiciel ;
- fixer la méthodologie à suivre ;
- déterminer les services à proposer et leur juste tarification.

Cette opération est à réaliser (points 1 et 2) au travers de la participation aux groupes de travail mis en place et maintenus le cas échéant par la SPGE.

ordre de priorité:	2
Délai	Estimation à 3 ans (2017-2019) liée au rythme des GT imposés par la SPGE.
Moyens humains	Participation de Steve BERNARD et de Mathieu DENEUFBOURG dans ce projet (moyens supplémentaires à évaluer).

3.6 Objectif 6

Rencontre avec les communes pour réaliser la mise à jour permanente du PASH (en précision de niveau 3)

ordre de priorité:	3
Délai	Indéfini, car mise à jour continue mais rencontrer une commune par mois est l'objectif.
Moyens humains	Steve Bernard en accompagnement pour la première rencontre avec les communes. Grégory Bouvier pour les réunions et l'encodage des modifications dans la base de données.

3.7 Objectifs 7

Accès en interne aux données cartographiques disponibles et à la BD du cadastre des réseaux d'égouttage.

- centralisation sur nos serveurs de toutes les données cadastrales disponibles;
- faciliter l'accès à toutes les couches de données cartographiques disponibles (SPW et SPGE) pour tous les bureaux d'études via les logiciels SIG disponibles par clés flottantes.

ordre de priorité:	3
Délai	Fin 2017
Moyens humains	Support de mémoire informatique doit être disponible et suffisant

4 Perspectives en matière d'activité 2017-2019

Continuité quant à l'alimentation de la base de données du cadastre de la SPGE suivant la convention INFONET et ce en partenariat avec VIVAQUA. La finalisation des collecteurs est à réaliser et la SPGE annonce d'ores et déjà un délai proche (2023) pour la finalisation des cadastres des réseaux d'égouts, ce qui laisse présager une augmentation de l'activité dans ce domaine.

Analyse de l'élargissement de « l'activité cadastre » aux raccordements particuliers.

Continuité dans la réalisation d'études hydrauliques pour lutter contre les problèmes d'inondations en milieu rural et urbain. Au niveau de la modélisation hydraulique des zones urbanisées, la Ville de Namur montre un intérêt à la poursuite de la démarche effectuée pour Flawinne et Belgrade et actuellement en cours sur Jambes, à l'ensemble de son territoire. Ceci nous donne une perspective enthousiasmante sur l'horizon des 3 années à venir dans le seul domaine des inondations. En 2017, Ciney et Jambes seront notamment à l'étude, ce qui nous donne du travail pour atteindre l'équilibre budgétaire.

Continuité dans la remise d'avis pour la bonne gestion des eaux pluviales dans le cadre du développement urbanistique de petite, moyenne, ou grande importance.

Analyse du développement du projet de la « Gestion patrimoniale des réseaux » en collaboration avec la SPGE.
Analyse du développement du service « endoscopie ».

Développement du service de diffusion de la cartographie du cadastre à nos affiliés.

5 Conclusion

L'avenir va tendre vers un élargissement des services proposés pour le bureau GRE. Le plan stratégique prévoit une analyse et/ou le développement des différentes pistes de services potentiels à proposer, notamment l'endoscopie, la diffusion de la donnée cadastrale par Web server, le registre des raccordements particuliers, ou encore la gestion patrimoniale des réseaux. Les moyens mis à profit dans le cadre de cette démarche le seront au détriment d'une production nette pour INASEP au travers de la réalisation des études hydrologiques. Cependant, le bureau traite davantage de grosses études hydrauliques urbaines qui sont plus rémunératrices et vont permettre ce développement tout en conservant l'équilibre budgétaire pour 2017 certainement.

// LE BUREAU D'ÉTUDES BÂTIMENTS & ENERGIE (BAT)

1. Introduction

Pour établir le plan stratégique 2017-2019, nous partons du bilan des objectifs 2014-2016.

- Développer notre recherche de dossier auprès des communes
  Bonne amélioration mais les contacts doivent être entretenus

- Mieux communiquer sur nos capacités auprès des communes
  Les réunions réalisées par la direction portent leurs fruits, mais il reste du travail surtout pour le service bâtiments. Les communes et les partenaires locaux ne connaissent pas toujours l'ensemble des missions que l'on peut réaliser.

- Développer notre capacité à rechercher des possibilités de financement pour les communes sous forme de subside ou autre
  Réalisé en partie, UREBA, PCDR, mais le service doit être développé.

- Remettre à jour nos honoraires dans le contrat « In house », appliquer les taux minimum même pour des études préparatoires
  On voit que nos taux ne peuvent être diminués de plus il est indispensable pour des missions sur de faible montant de demander un forfait minimum.

- Donner un message clair sur l'utilisation du contrat « In house » pour les communes et leur services connexes : CPAS, régie foncière, régie sportive…
  La démarche sera poursuivie sur base de la nouvelle législation qui entrera en vigueur en 2017.

- Garder le contact avec les communes qui travaillent habituellement avec nous et contacter les communes qui ne travaillent pas habituellement avec nous pour développer de nouveaux marchés
  A poursuivre.

- Rechercher de nouveaux marchés et de nouveaux associés
  A faire absolument surtout dans la recherche de grands projets.

- Convaincre les communes de l'utilité de réaliser des dossiers en amont de manière à être prêts
  Le message passe petit à petit.

- Aider les communes à mieux connaitre leur patrimoine et donc à mieux prévoir les investissements futurs…
  Encore à développer, le travail a été effectué en partie dans quelques communes. Cette démarche pourrait être couplée à l'avenir par un monitoring du bâtiment sur les consommations effectives d'énergies.

- Assurer un bon positionnement d'INASEP par rapport au BEP et accroître les collaborations notamment sur de gros projets
  Priorité 2017-2019

- Assurer efficacement la transition suite au départ dune dessinatrice
  Objectif en partie réalisé pour le coffrage via archicad mais le ferraillage dans Revit doit encore être mis en route (urgent).

- Améliorer le rendement et l'efficacité du service par une meilleure utilisation des outils à sa disposition
  Entamé, à poursuivre activement.

2. Analyse AFOM

Atouts

- Équipe motivée
- Beaucoup de compétences
- Évolution positive du BE de plus en plus de projets plus importants
- Les chefs de projet ont beaucoup d'autonomie pour gérer leurs projets et les dessinateurs
- Respect des délais
- Planification
- Compétence multiple au sein de la cellule
  Architecture
  Génie civil
  HVAC
  Sanitaire
  Électricité
  PEB
  Prévention de la Légionellose
  Réseau de chaleur
  Aide à la maîtrise d'ouvrage
  Étude de faisabilité
  Traitement des dossiers
    Infrasport
    Communauté française
    PCDR
    Plan d'investissements communaux
    UREBA et UREBA exceptionnel
- Qualité des projets et des documents
- BIM 3D
- Connaissance en PEB

Faiblesses

- Progrès à faire dans certains domaines:
  Norme incendie
  Acoustique
  Qualiroute
  Métré bim assisté
  Suivi juridique des chantiers, de plus en plus difficile.
  Manque d'aide administrative pour les chefs de projet
  Circuit d'approbation lourd (courrier, projet…)
  Fiche projet suivi du dossier (en cours)
- Gestion de chantiers anormalement longs ou demandant beaucoup de temps
- Fiches techniques à suivre qui prennent beaucoup de temps
- Communication difficile avec certains affiliés
- Respect des délais
- Pas de génie civil chef de projet
- Planification encore insuffisante

Opportunités

- Plan piscine
- Contrat « in house » à développer vers d'autres clients
- PEB
- Régulation
- Maîtrise des logiciels
- Gestion de l'énergie à distance des communes
- Comptabilité énergétique des communes
- BIM
- Gestion patrimoine communal
- Définition du potentiel des bâtiments communaux
- Assistance permanente aux communes
- Projets contenus dans les PCDR
- Programmes de subside exceptionnel
- Critères de sélection en marché public

Menaces

- Nouvelle législation sur les marchés publics
- Surcharge de travail
- Prestataires difficiles
- Concurrence de certains acteurs publics et privés
- Formation à surveiller
- Budgets régionaux revus à la baisse
- Gestion du personnel et des objectifs
- Motivation du personnel dans un contexte difficile

3. Plan stratégique 2017-2019

Le but principal pour les années 2017-2019 restera l'amélioration de l'efficience du bureau d'études BAT par l'utilisation optimale des ressources et outils en place et le développement de nouveaux outils de management et de planification.

L'enjeu majeur sera d'élargir les clients potentiels et d'obtenir davantage de grands projets afin de développer le chiffre d'affaire du bureau d'études et pouvoir améliorer les conditions de travail de l'équipe.

Le plus important sera de faire évoluer le chiffre d'affaire vers le point d'équilibre du département qui doit avoisiner voire dépasser 1 million€ et ce malgré des conditions de marché difficiles.

Pour y parvenir, il faudra continuer à :

- Développer notre recherche de dossiers auprès des communes
- Mieux communiquer sur nos capacités auprès des communes
- Développer notre capacité à rechercher des possibilités de financement pour les communes sous forme de subside ou autres
- Développer notre clientèle, rechercher de nouveaux marchés et de nouveaux associés
- Convaincre les communes de l'utilité de réaliser des dossiers en amont de manière à mieux anticiper les échéances
- Aider les communes à mieux connaitre leur patrimoine et donc à mieux prévoir les investissements futurs…
- Améliorer le rendement et l'efficacité du service par une meilleure utilisation des outils à sa disposition

Actions à mener

Opportunité plan piscine

Suivi du plan piscine

Mise en place d'une équipe pluridisciplinaire pour la remise fin février des appels à projet pour le plan piscine

ordre de priorité:	1
Délai	Fin février 2017
Moyens humains	Bureau d'études bâtiment, audit du fonctionnement des piscines, suivi vade mecum piscine, sous-traitants : audit PAE, audit PMR, audit des flux dans les bassins…
Moyens techniques/financiers	Fiche AVP
Indicateur	Planning strict vu le délai à peine 5 mois

Amélioration des procédures internes

Il est indispensable que nous ayons une meilleure gestion de nos dossiers et des indices des documents internes ou en circulation. Gestion du L, gestion des indices, gestion des documents…

ordre de priorité:	1
Délai	2017
Moyens humains	BE BAT
Moyens techniques/financiers	Mise en place de procédures
Indicateur	Amélioration du suivi des dossiers

PCDR (Projets)

Recherche de projet PCDR (Mettet…). Il est nécessaire pour que nous ayons un meilleur suivi des PCDR de mieux comprendre leur différentes phases et délais. Différents contacts sont prévus avec l'administration pour mieux définir les choses. Le nouvel architecte qui y a travaillé 1 an devrait nous aider dans cette démarche.

ordre de priorité:	2
Délai	Mi 2017
Moyens humains	Chef de projet et Robin CRASSET qui a travaillé à la FRW
Moyens techniques/financiers	Contact avec responsable PCDR
Indicateur	Meilleur respect des délais, élimination du travail inutile

Diversifier sa clientèle

Pour nous garantir des projets d'envergure et d'une façon continue, il est important de diversifier les clients potentiels : les sociétés de logement, les CPAS, le SPW…

ordre de priorité:	2
Délai	Mi 2017
Moyens humains	Direction et David WINDELS
Moyens techniques/financiers	Démarchage
Indicateur	Développement du chiffre d'affaire

PEB nouvel agrément

Deux personnes suivent la formation actuellement de manière à garder le know how en interne de cette matière importante. Les l'objectifs à venir cap 2020, pollec… montrent toute l'importance d'une bonne et saine isolation des bâtiments ainsi que de leurs équipements techniques. La compatibilité énergétique sera aussi un objectif important

ordre de priorité:	1
Délai	2017
Moyens humains	Jean-Philippe GEUDEVERT et Robin CRASSET
	Formation et réussite de l'examen
Moyens techniques/financiers	Mise en place des procédures pour les différentes phases nécessaires à la PEB
	Réussite de l'examen
Indicateur	Existence des procédures et mesure d'efficience

Le BIM (Building Information Modeling)

Mise en place de la liaison d'une plate-forme BIM. Actuellement nous sommes en IFC qui est un premier pas. Notre objectif est la liaison bim archicad revit izuba. Implantation des bâtiments axe liaison levé topo et projet…

ordre de priorité:	1
Délai	Fin 2017
Moyens humains	Dessinateur et chef projet
Moyens techniques/financiers	Formation et réunion de coordination
Indicateur	La réalisation des projets en BIM de façon effective

Documents de suivi de projet (tableau de bord du projet):

- Contrat
- Suivi des remarques
- Fiche projet
- Check list
- Réunion kick off
- Levé topo
- Suivi plan et csch
- Photo
- Fiche adjudication
- Métré 3P
- Rapport de coordination projet
- Suivi chantier
- Fiche montant et ratio

ordre de priorité:	1
Délai	2016 en cours
Moyens humains	BE BAT
Moyens techniques/financiers	Du temps
Indicateur	Mise en route effective

Personne dédiée à la stabilité et dessin ferraillage

Le chef de service effectue toujours les études de stabilité des différents projets du bureau d'études BAT. Il lui devient impossible à moyen terme de garder cette charge. De plus, le départ de d'un agent nécessite de redésigner/former une personne apte à suivre et à dessiner en partie le ferraillage.

ordre de priorité:	2
Délai	2017
Moyens humains	Direction
Moyens techniques/financiers	Nouvel engagement 1 ingénieur stabilité chef de projet
Indicateur	L'engagement

Outil rapport de réunion

Les chefs de projet perdent beaucoup de temps à la rédaction de leur rapport de réunion. Une solution de tablette ou de PC tablette devrait être trouvée. Le format du rapport est défini.

ordre de priorité:	1
Délai	Septembre 2016 presque fini
Moyens humains	Service info
Moyens techniques/financiers	Matériel informatique
Indicateur	Utilisation des rapports et des tablettes sur chantier

Planification

- Planification feuille de semaine déjà en cours
- Tableau de bord en liaison avec 3P, voir avec rapport 3P et solution déjà en place au service comptabilité
- Gestra
- Planning force

ordre de priorité :	1
Délai	2016 en cours… fin 2017
Moyens humains	Chef de service et chef de projet
Moyens techniques/financiers	Logiciel excel (dw) note, gestra planning
Indicateur	Mise en route effective et encodage régulier

Mesure photogrammétrie et laser et drone pour nuage de point et limitation des interventions sur terrain

De nouvelles technologies existent pour le relevé des bâtiments et des terrains. Il serait important de voir si ces technologies pourraient nous faire gagner du temps et de la précision.

ordre de priorité:	2
Délai	Fin 2017
Moyens humains	Bureau d'études bâtiment
Moyens techniques/financiers	Formation
Indicateur	Levé avec ce système, vérifier le gain réel de temps

Liaison BE BAT et service administratif, amélioration des procédures de validation.

Beaucoup de temps entre la fin de nos études et l'arrivée de celles-ci à la commune, il serait important d'améliorer ces délais.

ordre de priorité:	1
Délai	2017
Moyens humains	Direction BE BAT et service administratif
Moyens techniques/financiers	Le personnel des différents services
Indicateur	La réduction effective du délai

4. Conclusion

Le Service Bâtiments peut espérer un développement intéressant vu les capacités d'études diverses auxquelles il peut répondre. Toutefois, il y a lieu à l'avenir, d'augmenter son équipe et de développer au mieux les contacts communaux et le respect de nos contrats, de manière à créer un climat de confiance permettant ce développement et ainsi pérenniser le Service. Cela dépendra de l'importance des projets confiés par les affiliés et des disponibilités budgétaires.

Le développement d'études de grands projets est en ce sens indispensable pour le maintien et le développement du bureau d'études BAT.

// LE SERVICE TRAVAUX COMMUNAUX (TRV)

1. Axes principaux

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 qui font face à des compressions budgétaires 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'efficience 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 ce plan. 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 interchangeables.

La rentabilité du service est un thème 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 nous semble nécessaire sans pour autant être consommateur de temps et détournant les agents de leurs missions rémunératrices.

2. Analyse AFOM

Atouts

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

Faiblesses

- 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 (taxe KM, contradictions documents du marché…) et/ou occasionnant des difficultés financières pour les communes (sols pollués…)
- 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.

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 des bureaux d'études privés.
- Manque d'échanges transversaux entre services du département.
- Suivant les circonstances, peu de possibilité de permuter ingénieur projet et fonctionnaires dirigeants du service travaux. Cela implique un gros risque de rupture de continuité du service et d'insatisfaction des clients lors d'absences prolongées.

3. Objectifs

3.1. Gestion documentaire – Standardisation des documents

Objectif

L'objectif poursuivi 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 de documents administratifs

  Poursuivre et structurer la mise en place de documents « types » suivant les attentes des communes et pouvoirs subsidiants mais aussi conformes aux législations et règlementations en vigueur (Checklist préparation démarrage chantier, PV de constat, rapport réunion, canevas dossier de subside…).

- Bibliothèque de formulaires de calcul

  Poursuivre l'établissement de feuilles de calcul pour interprétation des nouveaux essais demandés par les pouvoirs subsidiants 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 sont nécessaires.

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

Objectif

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.

Le service travaux souhaite pouvoir établir son budget de manière autonome sans recours systématique aux prévisions du bureau d'études. La liste des dossiers, les taux d'honoraires et les estimations de projet étant connus, le chef de service établirait 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).

Dans cette logique et toujours dans le souci d'utiliser de manière appropriée les compétences des agents, il nous semble opportun d'affecter un agent administratif à des tâches de « facturations » (factures via Gestra sur instruction du chef de service, notes d'honoraires 3P, tableaux de bord, suivis budgétaires…). Ces tâches ne nécessitant pas un temps plein, une mise en commun de cet agent avec les autres services du département devrait être envisagée (relai entre les services techniques, administratifs et financiers + Reporting régulier vers le comité de direction).

Indicateur

- 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 2017
- Mise en route facturation via Gestra courant 2018

3.3. GESTRA : Gestion surveillance – facturation

Objectif

Depuis la mise en route de l'application Gestra, diverses pistes de développement possible sont apparues. L'équipe des contrôleurs et la direction du service sont demandeuses de voir se concrétiser certaines idées.

- Auto gestion par les contrôleurs de leur implication sur chantier.

  Par la mise en place d'indicateurs de consommation des heures prévues et de l'avancement financier du chantier directement sur la fenêtre d'encodage, les contrôleurs pourront ajuster 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 en 2014 et 2015.

Indicateur

- 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 administratif (objectif d'efficience complète courant 2018).

4. Perspectives du service travaux

Le bureau d'études VEG annonce un maintien de l'activité dans les deux prochaines années par l'intermédiaire du PIC 2017-2018. 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 2019.

Dans ce laps de temps et afin de pouvoir absorber les possibles creux d'activité lors des périodes plus calmes 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 (appui au SPW DGO1). 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 compétentes (surveillance travaux de lotissement repris en gestion à postériori 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.

Enfin, 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 ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible » Antoine de Saint-Exupéry.

// LE SERVICE COORDINATION SÉCURITÉ SANTÉ (CSS)

1. Principaux axes de développement et d'amélioration du service

- Au vu de l'augmentation du nombre de chantiers de petite taille (voirie-égouttage et bâtiment), des outils de gestion du carnet de commande devront être mis en œuvre. Ceci permettra de mieux planifier et structurer tout le cheminement d'un dossier.
  Cet (s) outil (s) permettra (ont) de connaître notamment à tout moment :
  - l'ensemble des dossiers à traiter en phase projet (analyse des offres, PGSS) et en phase réalisation (suivi de chantier, DIU) ;
  - les différents stades du dossier ;
  - le lien avec le service administratif et comptable afin de s'assurer que le cheminement du dossier est bien réalisé jusque la fin (jusque la facturation) ;
  - la connaissance de la charge de travail actuelle et future pour chaque coordinateur.

- Améliorer le traitement de tout l'aspect technico/administratif (analyse des offres, PGSS en voirie, établissement des D.I.U., lien avec le service comptable et administratif). Ce grand nombre de dossiers engendre une charge de travail qui est difficilement gérable par deux coordinateurs devant effectuer des prestations de contrôle de l'ordre de 60 chantiers durant toute l'année ce qui est élevé pour deux personnes.

- Certains collaborateurs ont un manque de connaissance de la réglementation face à l'aspect sécurité et santé en phase projet et/ou réalisation. Afin de pallier à ces carences, des formations/tables de discussions seront proposées par les coordinateurs sécurité et santé ou par des organismes externes.

2. Analyse AFOM (atouts, faiblesses, opportunités, menaces)

Atouts

- L'équipe CSS a des liens de plus en plus étroits avec tous les différents services, ce qui permet d'avoir une meilleure vision et un contrôle accru de toutes les phases d'un dossier.
- Meilleure structuration en vue de l'échange et de l'archivage des données pour chaque dossier.
- Etablissement de différents tableaux de bords pour les phases projet et réalisation.
- Echange et partage d'idées au sein du service afin d'améliorer la qualité des prestations.

Faiblesses

- Vu le nombre grandissant de dossiers à traiter de manière simultanée, les ressources humaines (2 personnes) actuellement prévues pour le service sont insuffisantes.
- Ce manque d'effectif pourrait être un risque majeur sur la qualité des prestations à fournir dans le futur et ainsi par exemple ne pas rencontrer les objectifs dans le cadre du plan stratégique pour le service.

Opportunités

- Démarcher d'autres « clients-affiliés » potentiels (communes, 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.

Menaces

- Perdre certaines communes où certaines prestations qui ne rencontreraient pas leurs attentes.
- Engagement de coordinateur au sein de leur propre commune/intercommunale.
- Devoir traiter trop de dossiers de manière simultanée vu un manque de ressources humaines pour pouvoir les gérer.

3. Objectifs 2017-2019

A. Ordre de priorité

- Suivi de toutes les prestations du service coordination au niveau de la facturation ;
- Mise à jour continue des PGSS en voirie-égouttage et bâtiment en fonction de la législation en vigueur, de nouvelles informations ;
- Structurer et alimenter la base de données concernant la documentation technique, A.R....
- Etablir une check List de points de vérification pour les plans de sécurité et santé concernant les différents projets (liste qui servira de base de réflexion lorsque le dossier sera analysé avec l'ingénieur de projets) ;
- Formation continue et spécifique à prévoir, visite de salons spécifiques propres à la sécurité et santé ;
- Etablir un tableau de bord reprenant les modifications dans les PGSS (voirie-égouttage, bâtiment) + date de modification ;
- Suivi du carnet de commande pour toutes prestations à fournir ;
- Développement d'un outil de gestion du carnet de commande ;
- Maintenir voire augmenter le chiffre d'affaire en fonction des ressources humaines en adéquation avec le volume des contrats ;
- Continuer à sensibiliser les différentes personnes responsables au niveau de l'INASEP (contrôleurs, ingénieurs de projets) par des présentations-formations organisées par les C.S.S. et/ou services externes ;
- Avoir le maximum d'informations le plus en amont afin d'établir une planification des PGSS à faire en voirie-égouttage et bâtiment ;
- Recentrer le travail de coordinateur sécurité sur la propre monographie de fonction en diminuant une partie de la charge de travail administrative.

B. Délais de mise en œuvre

- Le suivi du contrôle de la facturation, de la planification des différents chantiers a déjà débuté ;
- La sensibilisation des différents agents par des formations à partir du premier semestre 2017 avec des thématiques biens définies (exemple : travail en hauteur, problématique de l'amiante, tranchée...). Remarque : cette sensibilisation se fait déjà sur le terrain lors des réunions de chantiers et également lors de l'établissement des PGSS ;
- Le recentrage de la mission de coordinateur a déjà été mise en place avec l'aide d'une personne effectuant un stage avec une finalité d'un engagement.

C. Moyens humains nécessaires

Renforcement de l'équipe coordination sécurité et santé par une troisième personne (suivant l'évolution du marché et les disponibilités budgétaires).

Monographie de fonction

- Etablissement des rapports d'analyse d'offre pour les PGSS en phase soumission ;
- Etablissement de PGSS pour la voirie-égouttage ;
- Organisation et classement des différents documents de CSS en phase projet/réalisation ;
- Mise à jour des tableaux de bord des différents dossiers en phase projet et réalisation ;
- Recherche, diffusion et archivage des différentes réglementations en vigueur (revue spécialisée, A.R, documentation...) ;
- Appui pour les rapports à effectuer par les CSS en phase réalisation (archivage et classification des photos/ rapports/ diffusion des rapports) ;
- Contrôle de la facturation dans les différents départements en collaboration avec les services administratif et comptable.

D. Moyens techniques et/ou financiers nécessaires

- Disposer d'un outil(s) informatique(s) permettant d'avoir un suivi régulier des chantiers à suivre en voirie/égouttage – bâtiment et assainissement
  - Mise à disposition pour les différents ingénieurs de projets leur permettant d'activer les démarrages de chantiers ;
  - Compiler les informations concernant la facturation faite et/ou à réaliser (mentionnant notamment les différents montants en C.S.S. en phase projet et réalisation – indication de l'ingénieur responsable et également de l'agent administratif).
- Fonctionnalités à développer pour le logiciel GESTRA
  - Extraction des données dont notamment l'exportation de la fin de chantier-décompte pour la facturation vers le service administratif (Exemple : Ramillies, Chimay, Mettet -> quid pour la facturation lorsqu'il n'y que des prestations de CSS).
- Ressource financière pour l'engagement d'une troisième personne technico-administrative.

E. Indicateurs(s) pertinent(s) permettant de mesurer l'atteinte des objectifs

- Développement de procédures de contrôle permettant de valider le bon fonctionnement des outils mentionnés ci-avant.

4. Perspectives en matière d'activités du service pour la période 2017-2019

- Les perspectives du département sont dépendantes notamment :
  - du carnet de commande des services bâtiment et voirie-égouttage qui semble se stabiliser de manière globale en tenant compte des phases projets et réalisations ;
  - du carnet de commande de la partie assainissement qui est en diminution de manière globale en phase projets et réalisations ;
  - de l'augmentation de missions en phase projets et réalisations pour de nouveaux associés comme les communes de Ramillies, Chimay, la distribution d'eau…

5. Adéquation du plan stratégique par rapports aux ressources

- Au vu des tâches à réaliser, les ressources humaines sont trop peu nombreuses pour l'établissement des différentes tâches à réaliser.
- Le renforcement par une troisième personne au profil technico-administratif semble donc être nécessaire pour rencontrer cet objectif souhaité. Ce renforcement dépendra des résultats budgétaires de l'intercommunale

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

1. Introduction

Ce service a existé historiquement sur la base d'agents provinciaux mis à disposition d'INASEP pour la gestion administrative des projets communaux. Après la création en 2011 du département SAA constitué au départ des bureaux d'études voirie, égouttage et bâtiment, et suite au rapprochement du service travaux communaux en 2013, il a été décidé en toute logique d'inclure également le service administratif des bureaux d'études communaux dans le département SAA.

Par la suite, après le départ à la retraite de l'agent en charge des dossiers administratifs des travaux d'assainissement et de la mutation de l'agent du service travaux chargé de l'assister pour le traitement des états d'avancement, le service administratif a intégré la gestion de ces dossiers financés par la SPGE. Il compte aujourd'hui 4 ETP ainsi qu'un ETP en renfort à durée déterminée. L'évolution actuelle, ainsi que le départ à la retraite en juillet 2016 du chef de service administratif, nous amène à une nouvelle réflexion sur l'activité et la structure de ce service administratif. Il devra désormais élargir le spectre de ses compétences avec comme 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 de l'intercommunale.

Ce service administratif a développé une méthodologie de travail pour les dossiers communaux et il apparait d'ores et déjà un objectif transversal majeur à savoir que les nouveaux départements (BE assainissement, département DE, services généraux) qui feront appel à ce service devront s'adapter aux 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 ce service tout en n'ayant pas remplacé l'agent retraité en charge des dossiers SPGE.

2. Analyse AFOM

Atouts et forces

- Personnel expérimenté
- Agents maîtrisant le système logiciel 3P
- Relationnel avec les affiliés
- Outil de travail performant 3P
- Anticipation à la dématérialisation

Faiblesses

- Encadrement direct insuffisant
- Inégalités des agents dans leur motivation
- Manque d'analyse du temps de travail par dossier

Opportunités

- Nouvelles perspectives de développement du service
- Nouvelle structure à mettre en place avec nouvel encadrement
- 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 »

Menaces

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

3. Objectifs du plan stratégique

- 1. Mise à jour et harmonisation de la procédure de travail au travers de la mise à niveau du vade mecum de procédures et des modèles de documents utilisés par le service administratif (modèles 3P, courriers, clauses administrative des cahiers de charge, factures…)
  - a. Délai : 2017
  - b. Moyen humain : chef de service administratif
  - c. Indicateurs : finalisation des documents et des modèles
- 2. Amélioration de l'encadrement du service au travers de diverses actions
  - a. Gestion de la charge de travail entre agents avec suivi informatisé
  - b. Gestion quotidienne du courrier
  - c. Supervision et vérification du travail produit par le service
  - d. Support juridique en termes de marchés publics avec support externe si besoin
  - e. Gestion du personnel : évaluations objectives, congés, suppléances …
  - f. Délai : 2017
  - g. Moyens humains : chef de service administratif et son adjoint
  - h. Moyen financier : affecter un budget pour sous-traitance juridique
  - i. Indicateurs : délais de traitement des dossiers, satisfaction affiliés
- 3. Amélioration de l'efficacité des agents au travers de :
  - a. Formation interne et/ou externe des agents
  - b. Respect des procédures mises en place
  - c. Utilisation performante et contrôlée des outils informatiques avec notamment vérification complétude de l'encodage 3P
  - d. Poursuite de la dématérialisation des documents et de l'archivage informatisé des documents entrants et sortants
  - e. Délai : 2017-2019
  - f. Moyens humains : ensemble des agents, service IT
  - g. Moyens financiers : affecter un budget formation et un budget pour éventuels développements informatiques non réalisables en interne
  - h. Indicateurs : outils d'audit 3P et BI, nombre de dossiers traités et de dossiers traités dans les délais
- 4. Renforcer la communication interne et externe du service administratif de manière à valoriser ses compétences et son image de marque par le biais :
  - a. D'un dialogue et d'une écoute attentive avec les services internes mais aussi avec les affiliés
  - b. De réunions de service pour dynamiser, améliorer les méthodes de travail tout en tenant compte du vécu des agents de manière à motiver l'équipe
  - c. De la rédaction d'un rapport d'activité annuel du service
  - d. Délai : 2017-2019
  - e. Moyens humains : le chef de service et son équipe
  - f. Indicateurs : satisfaction des services et des affiliés, présentation et lisibilité du rapport d'activité

Moyens humains

Suite au départ à la retraite en 2016 du chef de service, l'agent désigné pour le remplacer est amené à suivre la restructuration du service ainsi que le développement et la mise en place des nouvelles stratégies de ce service. Il est évident qu'il ne pourra donc plus se consacrer complètement aux tâches de suivi des dossiers qui lui avaient été confiées. Par ailleurs, la situation d'un agent provincial mis à disposition reste incertaine.

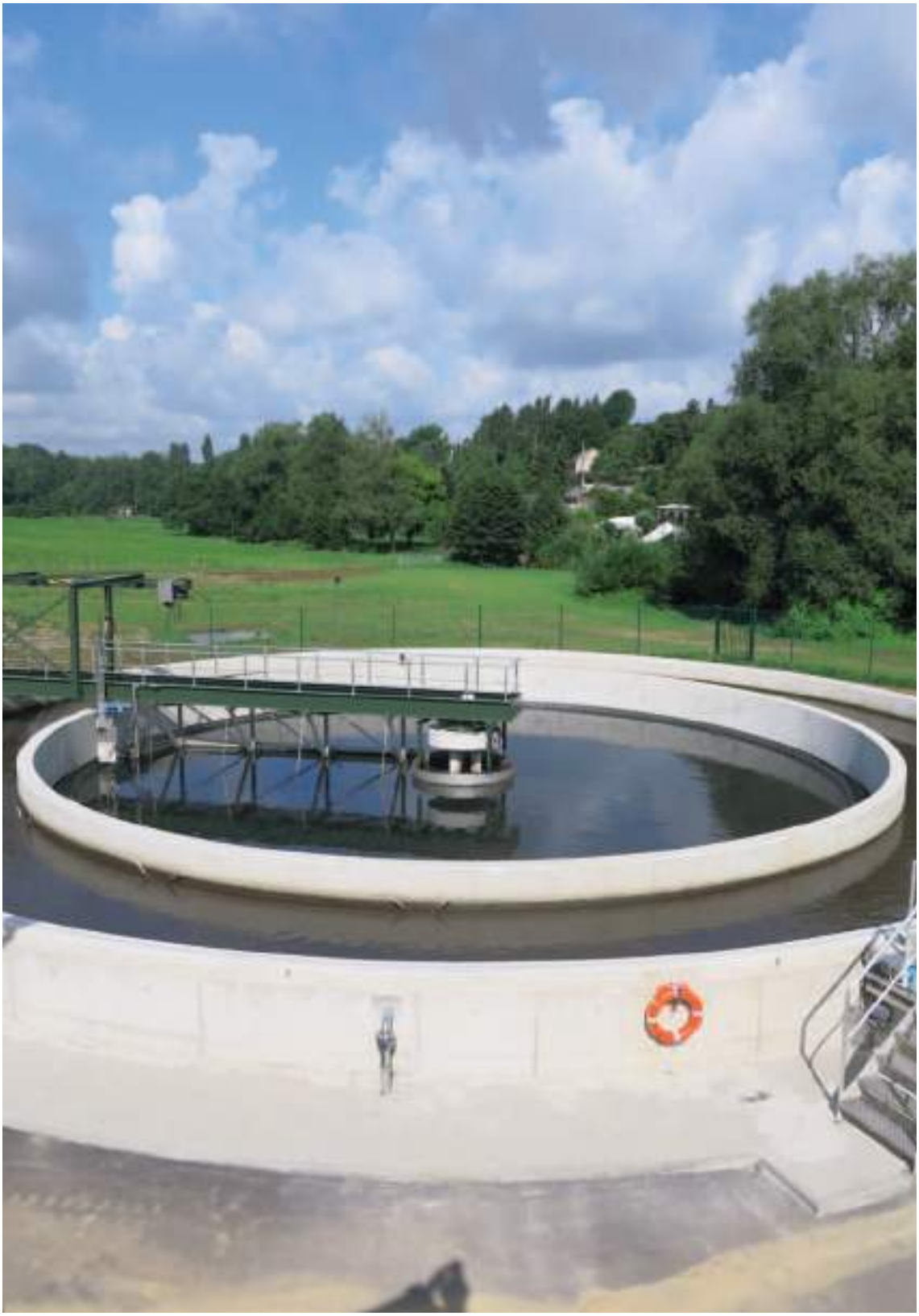
Il faut donc retrouver des moyens humains pour ce service. Il est prévu dans un premier temps de récupérer 1 ETP par mutation interne et de reprendre un agent actuellement détaché de l'INASEP auprès du Comité d'Acquisition d'Immeubles, à concurrence de 0,5 ETP. Il faudra évaluer l'activité du service administratif au cours de 2017 et le cas échéant, apporter le renfort humain nécessaire, soit par la reprise complète de l'agent détaché, soit par un recrutement sous forme de CDD dans les disponibilités budgétaires. Il ressort indéniablement de l'expérience du passé et de la volonté d'apporter un service élargi à d'autres secteurs de l'intercommunale, que les moyens humains du service administratif devront s'établir à terme à un chef de service et 4 agents pour le suivi quotidien des dossiers, soit un total de 5 ETP.

4. Conclusion

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 mais il devra continuer 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.

Il est également un vecteur important de l'image de marque de l'INASEP et de la satisfaction de nos affiliés dans le suivi de leurs dossiers. A ce titre, il y a donc lieu d'être attentif à maintenir le niveau de service actuel, voire à l'améliorer, et de conserver pour ce faire le nombre d'agents préconisé dans le cadre de la restructuration du service suite aux différents départs.

Sur le plan financier, la mise en œuvre de la nouvelle grille tarifaire et la prise en compte d'une facturation interne des services rendus doit permettre à terme de trouver un équilibre des produits et des charges pour ce service.



LE BUREAU D'ÉTUDES « ASSAINISSEMENT »

// RAPPEL DES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016

L'état de réalisation des objectifs fixés au plan stratégique précédent est repris de façon synthétique dans le tableau ci-dessous.

OBJECTIFS PLAN STRATÉGIQUE 2014-2016	RÉALISATION 2015
Proposer des solutions pour l'économie d'énergie	à faire
Participer à l'amélioration des réseaux	
Valoriser l'expérience acquise par l'équipe Travaux de la DE	
Proposer aux sociétés voisines et aux communes en régie des services professionnels à des coûts accessibles	en cours avec AIEC et communes luxembourgeoises. Bilan en cours de réalisation en lien avec la réorganisation en cours de la distribution d'eau
Mettre en place un service qualité	
Rédiger des procédures et des fiches de travail (assurer la sécurité du personnel et garantir un service de qualité)	en cours
Finaliser le programme de protection des captages	en retard

Rappelons que l'objectif principal assigné au bureau d'études « assainissement » était de finaliser l'équipement de traitement des eaux usées, en termes de fin de travaux, pour les agglomérations d'une taille comprise entre 2 000 et 10 000 habitants et reprises au contentieux européen. (Les travaux liés au contentieux concernant les agglomérations de taille supérieure à 10 000 habitants ont déjà été finalisés).

La réalisation de cet objectif a dû être menée dans un contexte économique difficile, marqué par la contraction des investissements en épuration liée à la crise financière qui a provoqué une réduction annelle des investissements en assainissement ainsi qu'un étalement des perspectives jusqu'au-delà de 2016.

Par ailleurs, les montants des travaux qui avaient été estimés antérieurement sur les prix de référence d'une période plus prospère, se sont contractés au stade des offres déposées par les entreprises. Cela a eu des effets négatifs sur la valorisation de la production d'honoraires au pourcentage.

Ce phénomène, lié à la diminution de la taille nominale des ouvrages à réaliser, a conduit à une diminution significative des honoraires.

Un objectif important était donc d'adapter la taille du bureau d'études par une réduction de son effectif tout en maintenant sa capacité technique et opérationnelle.

A côté de l'assainissement des eaux usées, le contrat de service entre la SPGE et l'INASEP inclut également un volet protection des captages. L'objectif visé, imposé également par des directives européennes, était de finaliser l'ensemble des projets des zones de protection de l'INASEP.

Etudes et surveillance des travaux des équipements de traitement des « Eaux usées ».

En complément aux programmes cité ci-dessus, le Gouvernement wallon a approuvé un programme complémentaire visant des « Travaux d'opportunité » et reprenant par exemple les ouvrages de collecte et d'épuration de Pontillas et le collecteur de Maredret.

Par ailleurs, afin de répondre aux exigences de la directive européenne 2000/60/CE, dite Directive Cadre, qui impose l'atteinte du bon état écologique pour les masses d'eau pour 2015, la SPGE a proposé un programme 2015-2016 reprenant certains dossiers prioritaires en cette matière et non repris dans des programmes précédents.

Une redéfinition assez fréquente des priorités par la SPGE, tant en matière de contentieux européen qu'en matière du choix des priorités « Directive cadre, n'a pas facilité l'efficacité du travail du bureau.

Une proposition d'intégration de ces différentes priorités et donc de planification des projets a été soumise à la SPGE en juin 2016. Elle permet de rencontrer les capacités d'investissement de la SPGE en l'état actuel de nos connaissances.

Cette proposition est reprise en annexe.

Nous sommes dans l'attente d'une approbation officielle de la SPGE.

Programme visant les agglomérations entre 2 000 et 10 000 hab (contentieux européen CTX 2)

Les travaux relatifs à ce contentieux sont soit terminés soit en cours.

Ils concernent les agglomérations de :

- Dinant (terminés);
- Fosses- la-Ville (terminés);
- Eghezée (Leuze) : collecteur terminé et station d'épuration en cours de finalisation;
- Walcourt : station d'épuration en service et collecteur en cours de finalisation;
- Namur (Wépion) : collecteur en cours de finalisation.

Ces ouvrages devraient être terminés d'ici fin 2016, à l'exception du collecteur de Walcourt, qui suite aux difficultés techniques et organisationnelles de sa réalisation, sera terminé en 2017.

Structure du bureau d'études

La diminution de l'effectif du bureau d'études s'est poursuivie avec la mutation interne d'un ingénieur industriel électromécanicien et d'un dessinateur vers le service « Coordination sécurité santé ».

Fin 2016, il se compose de :

6 ingénieurs ; 3 dessinateurs ; 2 contrôleurs EM ; 3 contrôleurs GC soit un total de 14 personnes.
Par ailleurs, comme développé plus loin, les ingénieurs projets du BE ont pris en charge le rôle de fonctionnaire dirigeant de leurs derniers chantiers étudiés.

Notons la mise à disposition d'un contrôleur GC à 4/5 temps en appui depuis 2016 au service de la distribution d'eau.

En parallèle à cette réduction, le bureau d'études se met à la disposition des autres services, notamment le service « bâtiment » de manière à optimiser sa charge de travail.

Notons également sa diversification vers des dossiers « Distribution d'eau », dont la prise en charge de l'étude de l'avant projet d'adduction d'eau de Florennes.

Le bureau prend également en charge l'étude de dossiers « DIHEC », en soutien au service d'exploitation des ouvrages d'épuration.

Protection des captages

Le bureau d'études a poursuivi la mise en place du programme de protection des captages de façon à finaliser le programme 2010-2014.

Ce dernier a toutefois fait l'objet d'une révision profonde quant à ses priorités compte tenu de la prise en compte des conclusions du Schéma directeur régional en matière de production d'eau.

Le tableau ci-dessous reprend l'état des dossiers finalisés ou en cours d'études.

COMMUNE	SECTION	DESCRIPTION	ETUDE ZONE PRÉVENTION	BE EXTERNE	ETUDE PROGRAMME D'ACTIONS	ETUDE DE ZONE	ACCORD SPGE
Beauraing	Martouzin	Bois d'Uchy + Village	En cours	Aquale	X	X	X
Beauraing	Winenne	Puits du Roy 1 et 2	V	BCG	V	V	V
Beauraing	Felenne	Chemin de Bourseigne	V	Geolys	V	V	X
Beauraing	Pondrôme	PF1, PF2, PZ3	V				
Cerfontaine	Daussois	Route de Philippeville	En cours	Aquale	X	X	X
Ciney	Chevetogne	Puits Etangs	V	Geolys	V	X	X
Ciney	Chevetogne	Puits Châtaignier	V	Geolys	V	X	X
Florennes	Thy-le-Bauduin	Al Fontaine	En cours	Aquale	X	X	X
Florennes	Florennes	La Valette	En cours	Aquale	X	X	X
Florennes	Flavion	Base US	En cours	Aquale	X	X	X
Florennes	Corenne	Captage N°1	En cours	Aquale	X	X	X
Florennes	Morville	Bois les dames 1	En cours	Aquale	X	X	X
Fosses	Bambois	Grand Etang	V	BCG	V	V	X
Hastière	Hastière Lavaux	Route d'Anthée	En stand by				
Hastière	Waulsort	Moniat I et II	En attente décision				
Houyet	Celles	Fontaine de Bouillon	V	BCG	X	X	X
Philippeville	Franchimont	Captage Tince Fontaine	V	BCG	X	X	X
Philippeville	Jamiolle	Puits N5	V	Aquale	En cours	V	X
Philippeville	Merlemont	Min Prod dolomitiques	En cours	Geolys	X	X	X
Philippeville	Roly	Place communale	En cours	BCG	X	X	X
Philippeville	Fagnole	Village	En cours	BCG	X	X	X
Viroinval	Dourbes	Pré Dumont Centre géophysique	V	BCG	X	X	X
Walcourt	Thy-le-Château	Puits Cafonette	V	BCG (SHER)	X		X
Walcourt	Castillon	Puits Castillon	V	Geolys	X	X	X

// 2. PLAN STRATÉGIQUE 2017-2019

Assainissement des eaux usées

La Province de Namur présente une population totale dont les rejets en eaux usées sont estimés à environ 532 000 EH (Équivalents habitants), dont 11 % (25 000 ménages) sont repris en régime d'assainissement autonome.

Fin 2015, environ 89 % des eaux usées rejetées en zones d'assainissement collectif sont collectées et traitées dans une station d'épuration (EH cumulés : 427 000).

Il reste donc environ 52 000 EH à traiter, pour un parc d'environ quatre-vingt stations d'épuration à créer selon les PASH.

Objectif 1

L'objectif premier de l'INASEP est de finaliser les travaux de construction des dossiers liés au contentieux européen, à savoir principalement le collecteur de Walcourt (et celui de Wépion).

Indicateur : date fin chantier

Objectif 2

Le deuxième objectif est de faire approuver et réaliser le programme alloué en concertation avec la SPGE pour la période 2017-2019 (cfr. Le tableau en annexe).

La réflexion devra être également mise en place pour ce qui concerne la mise en œuvre de la notion de traitement « approprié » pour les ouvrages de moins de 2 000 Equivalents-habitants qui sont également susceptibles de devoir rencontrer des objectifs environnementaux spécifiques.

La seconde partie du tableau reprend les dossiers considérés comme non-prioritaires par la SPGE.

Ils sont reportés au-delà de 2016.

INASEP devra s'attacher à maintenir ces dossiers dans les programmes d'investissements de la SPGE, étant bien entendu que leur activation sera dépendante des capacités financières de cette dernière.

Indicateur : taux de rencontre des dates effectives/planifiées des travaux.

Objectif 3

Il reste plus de 180 dossiers inscrits en assainissement collectif en Province de Namur (collecteur et station d'épuration).

INASEP doit donc rester attentive 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.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux dossiers relevés par l'INASEP à l'heure actuelle.

Priorité 3. Autres dossiers relatifs à une agglomération non-conforme (reprise ou non dans un contentieux)

3.2. Impact non significatif (dilution, équipement divers…) – uniquement eaux usées

OUVRAGE	PRIORITÉ PROPOSITION INASEP	MOTIVATION – REMARQUE (SI AVIS DIFFÉRENT SPGE)
Station d'épuration de Wartet (Marche-les-Dames) 450 EH	3.2.	Commune en litige judiciaire pour rejet eaux usées rues Fonds des Maréchaux et Haie aux Loups à Wartet, égouts inscrits au plan triennal pour résoudre le problème mais refusés par le SPW (en particulier le DNF) suite à la création d'un point noir (déversement dans le ruisseau du Haigneau), intervention également de la Ville d'Andenne non favorable à ce rejet en amont de son territoire. Le dossier est actuellement bloqué, la résolution du contentieux judiciaire nécessite la pose d'égouts qui est elle-même liée à la promesse de construction de la step.
Station d'épuration de Maffe – 400 EH	3.2.	Commune en litige judiciaire suite à un rejet d'eaux usées rue du Val d'Or, un accord entre la Commune et la SPGE permet la construction de la partie aval du collecteur (avec participation de la Commune suivant mode financement égouttage prioritaire), celui-ci est va cependant créer un point noir en aval et sa réalisation est liée à la promesse de construction de la step
Reconstruction de la station d'épuration de Pondrôme et collecteur d'amenée	3.2.	La station d'épuration ne fonctionne plus correctement et est à rénover, suite à ces disfonctionnements des problèmes sont apparus avec des riverains. Ces disfonctionnement pourraient également dégrader la qualité de la masse d'eau (LE10R) actuellement en bon état (avis d'experts) avec un objectif de qualité fixé pour 2015
Station d'épuration des Isnes	3.2.	Proposition d'un upgrade de la station d'épuration avec passage d'une capacité actuelle de 1000 EH à une capacité future de 3450 EH. Opportunité d'un cofinancement avec participation de la Région wallonne pour un montant de 850 000 €
Station d'épuration de Sorinne-la-Longue 110 EH	3.2.	La rue du Centre (rue principale qui traverse tout le village) va être entièrement rénovée avec placement d'un nouvel égout. Les exutoires d'eaux usées vont être concentrés et localisés dans la zone de prévention des captages Houtes E1, Houyoux G1 Dossier mixte priorité communale - études de zones.

Priorité 5. Dossiers liés aux études des zones prioritaires – situation au 31-12-2012

OUVRAGE	MOTIVATION
Collecteur et station d'épuration de Jamiolle (150 EH)	Zones de prévention captages Chauffours – N5 L'état de la masse d'eau SA08R est inconnu par manque de données et doit être en bon état pour 2015
Collecteur et station d'épuration de Sorinne (Dinant) (400 EH)	Zones de prévention du captage de Sorinnes D1 La masse d'eau MM24R est en mauvais état et son objectif environnemental de bon état est fixé pour 2021
Station d'épuration de Froidmont (Yves-Gomezée) (200 EH)	Zones de prévention des captages de Crèvecoeur P1 à P3 L'état de la masse d'eau SA08R est inconnu par manque de données et doit être en bon état pour 2015
Station d'épuration de Thynes (Dinant)	MM25R ruisseau des Fonds de Leffe – Mauvais état, objectif environnemental de bon état pour 2021
Station d'épuration de Loyers (Dinant)	MM25R ruisseau des Fonds de Leffe – Mauvais état, objectif environnemental de bon état pour 2021
Station d'épuration de Baillamont (130 EH)	Zone amont des zones de baignade I11 et I12 (Semois à Vresse et à Alle)
Station d'épuration de Bellefontaine (100 EH)	Zone amont des zones de baignade I11 et I12 (Semois à Vresse et à Alle)
Station d'épuration de Cornimont (50 EH)	Zone amont des zones de baignade I11 et I12 (Semois à Vresse et à Alle)
Station d'épuration de Monceau-en-Ardenne (300 EH)	Zone amont des zones de baignade I11 et I12 (Semois à Vresse et à Alle)
Station d'épuration de Oizy (170 EH)	Zone amont des zones de baignade I11 et I12 (Semois à Vresse et à Alle)
Station d'épuration de Petit Fays (110 EH)	Zone amont des zones de baignade I11 et I12 (Semois à Vresse et à Alle)
Station d'épuration de Nafraiture (300 EH)	Zone amont des zones de baignade I11 et I12 (Semois à Vresse et à Alle)
Station d'épuration d'Orchimont (100 EH)	Zone amont des zones de baignade I11 et I12 (Semois à Vresse et à Alle)

En lien avec les objectifs précédents et suivants, le BE devra assurer son équilibre financier, frais généraux inclus.

Objectif 4 Diversification des activités d'études

Compte tenu de la diminution notable des programmes d'investissement de la SPGE, le bureau d'études devra adapter sa structure et son fonctionnement de manière à compenser autant que faire se peut la diminution concomitante de ses rémunérations.

A ce titre, la réflexion devra notamment porter sur la recherche de réalisation d'études pour des organismes d'assainissement ne disposant pas des capacités nécessaires pour répondre à leur besoin dans les délais impartis.

Par ailleurs, la collaboration avec les autres services de l'intercommunale, déjà initiée, devra être développée et réfléchie, par exemple par la mise à disposition de nos ressources.

La diversification des activités est également à prévoir en matière d'étude, par exemple :

- en matière de réalisation de DIHEC pour le service d'exploitation des eaux usées ;
- en matière de distribution d'eau, par la réalisation d'études d'adduction des eaux de distribution ou de prise en charge de projet d'autres distributeurs (SWDE) ;
- également en matière de distribution d'eau, par la prise en charge de projets relatifs à la qualité de l'eau produite, par exemple en matière de pH tant pour l'INASEP que pour d'autres distributeurs communaux.

Objectif 5

L'amélioration de la gestion énergétique des ouvrages d'épuration répond autant à l'application du principe de développement durable qu'aux attentes de la SPGE en matière d'économie de fonctionnement.

L'attention du bureau d'études devra se porter sur la meilleure définition du process de traitement en y intégrant cette notion.

Par ailleurs, le bureau d'études peut s'investir, en collaboration avec le service d'exploitation, à la mise en place de proposition d'amélioration des ouvrages existants.

De plus, poursuivre la politique environnementale notamment dans les aménagements favorables à la biodiversité sur les sites occupés par nos ouvrages.

Objectif 6 Contrôle des systèmes d'épuration individuelle à l'installation.

Ce contrôle a été confié aux organismes d'assainissement agréé (OAA) en 2009 et le bureau d'études de l'INASEP réalise ces missions en collaboration avec le service d'exploitation des eaux usées.

La déclaration de politique régionale du Gouvernement wallon prévoit la mise en place d'un service public d'assainissement autonome. La mission relative à cette mise en place a été confiée au Comité d'agréments des systèmes d'épuration individuelle.

Compte tenu de sa participation active à ce comité et son expérience à la matière, il est évident que l'INASEP doit y jouer un rôle majeur.

Objectif 7 Etudes de zones prioritaires d'assainissement autonome

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 finalise actuellement les études des zones.

Objectif 8 Gestion des eaux pluviales

La gestion des eaux pluviales, tant pour son aspect lié à la gestion des inondations via la transposition de la directive 2007/60/CE que pour leur prise en compte dans le contexte de la directive 91/271/CE relative à l'assainissement des eaux usées, est un des défis de ces prochaines années.

L'INASEP doit restée attentive à ce dossier, tant par sa participation aux groupes de travail et de réflexion externes mis en place par la SPGE que par l'intégration de ces concepts dans la remise d'avis en matière de permis d'environnement ou d'urbanisme par exemple.

Objectif 9 Service d'aide aux communes

A l'heure actuelle, l'activité principale du bureau d'études réside dans la remise d'avis sur permis d'urbanisme sollicités par les communes.

Il est indispensable, de façon à raffermir le lien avec nos partenaires communaux, de développer un service d'aide aux communes structuré et intégrant l'ensemble des bureaux d'études.

Objectif 10 Protection des captages

Finaliser le programme de protection des captages ainsi que la mise en œuvre des programmes de protection.

Mettre à jour les dossiers de régularisation des permis d'environnement y relatifs.

Objectif 11 Maintien de la compétence technique et opérationnelle du BE

Suite à la modification de l'organigramme fonctionnel du BE ASS avec le départ de M. Steffens vers le BE SAA, il n'y a plus d'ingénieur EM au sein du BE ASS.

Afin de pallier à ce déficit, plusieurs décisions importantes ont été prises dans le but d'éviter un recrutement d'un nouvel ingénieur.

En accord avec la direction du département, M. Henrot actuellement chef du service travaux assainissement, étant ingénieur EM et ayant assuré auparavant le poste d'ingénieur senior EM au sein du BE ASS, reprend en charge les études EM du BE ASS.

Ce changement nécessite :

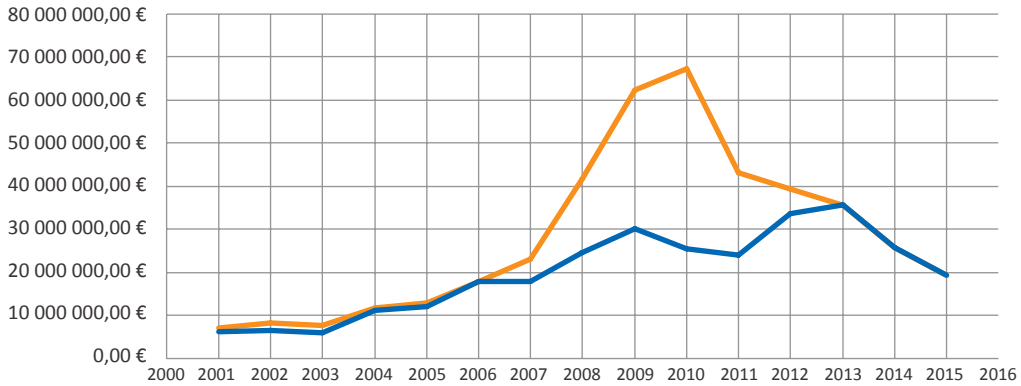
- Que chaque ingénieur de projet du BE ASS suive ses projets y compris dans la phase réalisation en étant que fonctionnaire dirigeant, assurant le suivi complet du dossier. Ceci permettra de libérer du temps de travail au chef de service travaux ASS pour réaliser les études et le suivi chantier EM, la mise à jour des clauses techniques et l'amélioration et l'évolution des csch en fonction de l'évolution technologique.
- Une formalisation et standardisation des méthodes de suivi de chantier entre les différents ingénieurs – fonctionnaires dirigeants.
- Une formalisation de la communication par réunion régulière des fonctionnaires dirigeants de manière à uniformiser les méthodes, avis, positions à prendre ou méthodes à suivre lors du suivi de chantier.
- Une formation complémentaire des contrôleurs EM afin qu'ils soient plus autonomes lors du contrôle des documents d'exécution et puissent intervenir dans les processus d'amélioration des CSCH et des clauses types.

En matière de Génie Civil, la compétence est à développer en matière d'adaptation des clauses GC et en stabilité.

De même en matière de surveillance, lorsque nos 2 contrôleurs historiques seront pensionnés, nous n'aurons plus qu'un agent compétent en matière de ferraillage/coffrage. Une formation interne d'autres agents est à prévoir.

Annexes

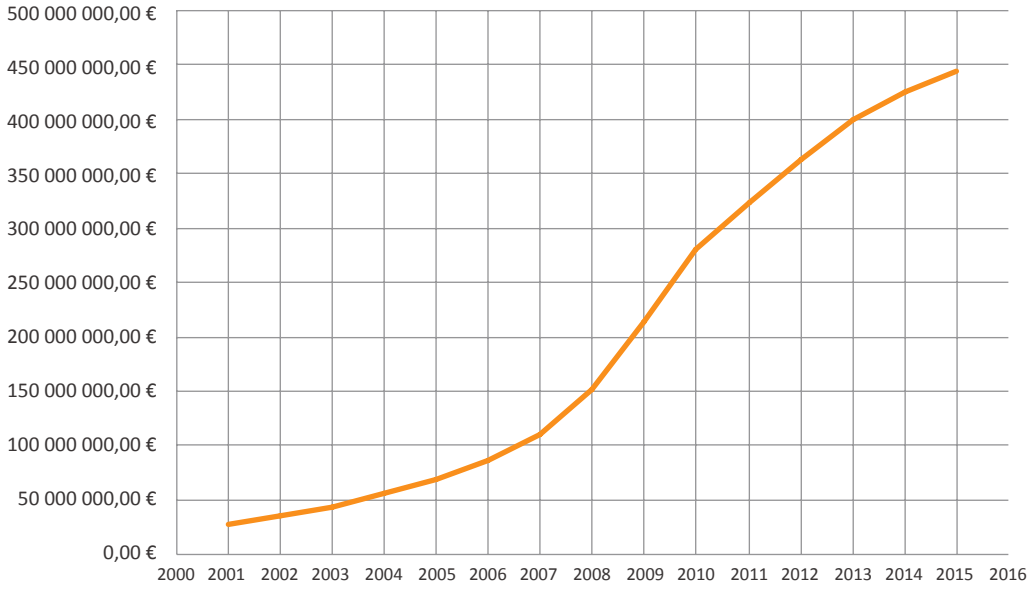
Montant des travaux de 2001 à 2015 suivis pour compte de la SPGE par le BE de l'INASEP et ses sous-traitants (ST)



Légende

Montant annuel — Montant annuel Hors ST

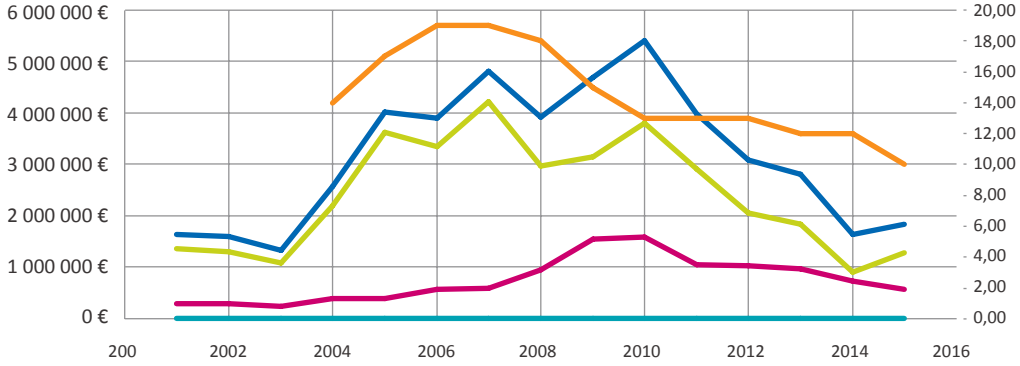
Montant cumulé des travaux de 2001 à 2015 suivis pour compte de la SPGE par le BE de l'INASEP et ses sous-traitants (ST)



Légende

Montant cumulé

Montant des honoraires perçus de 2001 à 2015 par le BE de l'INASEP



Légende

Année
Produits BE INASEP ASS
Produits Surv. INASEP
Total produits BE SPGE INASEP
Personnel BE « Etudes »

Programmes d'investissements INASEP - SPGE 2015-2021
Planification annuelle des travaux

CHANTIERS EN COURS OU ADJUGÉS SUR BUDGETS INVESTISSEMENTS PRÉCÉDENTS						
COMMUNE	SECTION	CHANTIER	PRIO-RITÉ	PRGM	MONTANT NOTIFIÉ	CHANTIER EN COURS
ANHÉE	WARNANT	Construction de la station d'épuration de Warnant	4.1	05-09	1 277 690,71 €	En cours
EGHEZÉE	LEUZE	Station d'épuration de Leuze	1.1	10-14	1 849 286,16 €	En cours
FOSSES-LA-VILLE	FOSSES-LA-VILLE	Construction de la station d'épuration de Fosses-la-Ville	1.1	05-09	2 558 733,42 €	En cours
HOUYET	CELLES	Construction de la station d'épuration de Celles	2.3.1	05-09	1 102 087,79 €	En cours
NAMUR	WÉPION	Collecteurs de Wépion (K42,4 à K38,4) LOT 1	1.1	05-09	3 968 451,80 €	En cours
NAMUR	NAMUR	Collecteur du Frizet	2.1	05-09	4 825 859,84 €	En cours
WALCOURT	WALCOURT	Collecteur de Walcourt	1.1	05-09	7 291 750,84 €	En cours
NAMUR	MALONNE	Lot 3 - Collecteur de Landoir (Malonne)	2.1	05-09	5 089 475,57 €	En cours
						Année début travaux
FERNELMONT	PONTILLAS	Construction de la station d'épuration de Pontillas	4.2	10-14	1 199 488,34 €	2016
HASTIÈRE	HASTIÈRE HERMETON	Construction de la station d'épuration de Hastière-Hermeton	2.2	05-09	2 586 240,35 €	2016

CHANTIERS À RÉALISER SUR BUDGETS INVESTISSEMENTS 2016-2021 (DÉBUT TRAVAUX)						
COMMUNE	SECTION	CHANTIERS	PRIO-RITÉ	PRGM	BUDGET ACTUALISÉ	ANNÉE DÉBUT TRAVAUX
HASTIÈRE	HASTIÈRE HERMETON	Collecteur de Hastière-Hermeton - Phase 2	2.2	05-09	5 806 434 €	2016
NAMUR	WÉPION	Collecteurs de Wépion (K42,4 à K38,4) LOT 2	1.1	05-09	3 262 343 €	2017
ANDENNE	ANDENNE	Collecteur de la rue des Pipiers (ruisseau d'Andennelle)	4.1	10-14	963 125 €	2017
CERFONTAINE	SILENRIEUX	Collecteur de Silenrieux	3.1	Ext 2016	2 800 000 €	2017
ASSESSE	ASSESSE	Construction de la station d'épuration d'Assesse	2.3.2	05-09	2 092 000 €	2017
ASSESSE	ASSESSE	Collecteurs d'Assesse	2.3.2	05-09	1 825 000 €	2017
HOUYET	HERHET	Collecteur et station d'épuration d'Herhet	2.3.1	10-14	449 000 €	2017
ASSESSE	MAILLEN	Construction de la station d'épuration de Maillen	2.3.2	05-09	1 729 750 €	2017
ASSESSE	MAILLEN	Construction du collecteur de Maillen	2.3.2	05-09	618 005 €	2017
YVOIR	SPONTIN-DURNAL	Collecteur de Durnal, Dorinne et Spontin	2.3.2	Ext 2016	4 500 000 €	2018

COMMUNE	SECTION	CHANTIERS	PRIO-RITÉ	PRGM	BUDGET ACTUALISÉ	ANNÉE DÉBUT TRAVAUX
YVOIR	SPONTIN-DURNAL	Construction de la station d'épuration de Spontin	2.3.2	Ext 2016	2 000 000 €	2018
PHILIPPEVILLE	VILLERS-LE-GAMBON	Construction du collecteur de Villers -Gambon	2.3.2	05-09	1 128 000 €	2018
PHILIPPEVILLE	VILLERS-LE-GAMBON	Construction de la station d'épuration de Villers -Gambon	2.3.2	05-09	940 000 €	2018
DINANT	SORINNES-LEZ-DINANT	Station d'épuration de Sorinnes	2.3.2		950 000 €	2018
DINANT	SORINNES-LEZ-DINANT	Collecteur de Sorinnes	2.3.2		222 800 €	2018
ONHAYE	ANTHÉE	Station d'épuration d'Anthée	3.1		900 000 €	2018
ONHAYE	ANTHÉE	Collecteur d'Anthée	3.1		190 000 €	2018
WALCOURT	YVES-FRAIRE	Construction de la station d'épura-tion de Yves-Fraire	3.1	Ext 2016	3 200 000 €	2019
WALCOURT	FRAIRE-FAIROUL	Collecteur de Fraire et Fairoul	3.1	Ext 2016	2 550 000 €	2019
WALCOURT	YVES-GOMEZÉE	Collecteur d'Yves-Gomezée	3.1	Ext 2016	2 810 000 €	2019
CINEY	CINEY	Rénovation et up-grade de la station d'épuration de Ciney			4 000 000 €	2019
CINEY	SENENNE	Collecteur de Senenne	3.1	Ext 2016	150 000 €	2020
CINEY	SENENNE	Station d'épuration de Senenne (120 EH)	3.1	Ext 2016	320 000 €	2020
BEAURAING	MARTOUZIN	Collecteur de Martouzin-Neuville	3.1	Ext 2016	705 000 €	2020
BEAURAING	NEUVILLE	Station d'épuration de Neuville	3.1	Ext 2016	390 000 €	2020
ANDENNE	PEU D'EAU	Station de pompage de PEU D'EAU	3.1	10-14	592 000 €	2020
DIVERS		Actions prioritaires en zones de baignade	2.3	Ext 2016	1 139 434 €	2020
Dossiers proposés	Hérock (HOUYET) Chairière (Vresse-sur-Semois)	Station d'épuration de Hérock (assainissement approprié) Station d'épuration de Chairière Collecteur de Chairière»	2.3.1 2.3.1 2.3.1	 00-04 00-04		
FLORENNES	FLORENNES	Prolongement et rénovation des collecteurs urbains de Florennes	3.?	10-14	1 122 000 €	2021
FLORENNES	MORIALMÉ	Construction de la station d'épuration de Morialmé	3.1	05-09	1 800 000 €	2021
FLORENNES	MORIALMÉ	Collecteur de Morialmé	3.1	05-09	320 000 €	2021
HAMOIS	EMPTINNE	Construction de la station de pompage et conduite de refoulement de Emptinne	2.3.2	05-09	650 000 €	2021
DINANT	FALMIGNOUL	Construction du collecteur de Falmignoul	3.1.2	05-09	650 000 €	2021
DINANT	FALMIGNOUL	Construction de la station d'épuration de Falmignoul	3.1.2	05-09	1 600 000 €	2021

COMMUNE	SECTION	CHANTIERS	PRIO-RITÉ	PRGM	BUDGET ACTUALISÉ	ANNÉE DÉBUT TRAVAUX
ASSESSE	FLORÉE	Construction de la station d'épuration de Wagnée	2.3.2		300 000 €	2021
GEMBLOUX	ISNES	Extension de la station d'épuration des Isnes (Créalys)	4.3		200 000 €	2021

CHANTIERS À RÉALISER SUR BUDGETS INVESTISSEMENTS > 2021 (DÉBUT TRAVAUX) ET REPRIS DANS EXT. 15-16						
COMMUNE	SECTION	CHANTIERS	PRIO-RITÉ	PRGM	BUDGET ACTUALISÉ	ANNÉE DÉBUT TRAVAUX
SOMME-LEUZE	BAILLONVILLE	Collecteur de BAILLONVILLE et pompage de RABOZEE	3.1	Ext 2016	1 370 000 €	2022
SOMME-LEUZE	BAILLONVILLE	Station d'épuration de BAILLONVILLE	3.1	Ext 2016	920 000 €	2022
SOMME-LEUZE	HEURE	Collecteur d'HEURE	3.1	Ext 2016	650 000 €	2022
SOMME-LEUZE	HEURE	Station d'épuration d'HEURE	3.1	Ext 2016	690 000 €	2022

LE SERVICE EXPLOITATION DES EAUX USÉES (SEU)

Ce service qui exploite l'ensemble des ouvrages et installations de collecte et d'épuration en Province de Namur constitue l'un des principaux départements de l'intercommunale. Il emploie de l'ordre de 84,5 ETP, exploite plus de 100 stations d'épuration et plus de 350 ouvrages.

Avec la fin des programmes d'investissements importants liés au rattrapage du retard de la Wallonie dans la mise en conformité avec la Directive européenne de 1991, ce département arrive progressivement à maturité. Les défis n'en sont pas moins importants en termes d'organisation, de fonctionnement et de financement.

Le département devra tenir compte du nouveau contrat de gestion de la SPGE, en cours de discussion actuellement au Gouvernement wallon. La volonté de maîtrise de l'évolution du CVA et donc celle des coûts de fonctionnement figure au rang des priorités.

Parmi les défis importants à relever par le département, il convient de souligner en particulier :

- l'amélioration de l'organisation actuelle, de la connaissance et de l'évaluation du temps de travail consacré à chaque site/tâche et une planification la plus valorisée possible du temps de travail des équipes de l'épuration. Dans ce but, un logiciel de pointage automatique des prestations du personnel sera implanté en 2017. Les informations collectées par ce nouveau système devraient permettre un éventuel ajustement de la répartition des ressources ;
- la poursuite de l'implantation d'une gestion des tâches et des données assistée par informatique, à commencer par les mises en conformité des aspects sécuritaires. Le logiciel « OUVRAGE » développé en interne par le service sera complété, son ergonomie et sa réactivité améliorées et son utilisation généralisée. Une étape prévue pour 2019 consistera à remplacer le journal d'exploitation papier manuscrit par un télérelevé informatique. Un adjoint au responsable informatique sera recruté pour permettre l'atteinte de ces objectifs importants ;
- un investissement devant permettre de moderniser les installations anciennes et d'assurer une bonne maintenance des ouvrages dans le temps. Dans ce domaine, l'intercommunale dépend entièrement des décisions prises par la SPGE ;
- la mise en conformité de nos installations électriques aux impositions de l'AR du 04/12/2012 (20 installationsmoyenne tension sur 80 et 116 installations basse tension sur 366) ;
- la poursuite du management environnemental et la volonté d'une gestion environnementale toujours en progrès, à défendre auprès de la SPGE ;
- un investissement particulier dans la maîtrise et la réduction des dépenses énergétiques, avec pour limite les contraintes budgétaires et en termes d'investissements de la SPGE ;
- l'amélioration de la sécurité au travail. A ce sujet, une procédure réunissant l'ensemble des consignes en la matière sera mise au point et implantée en 2017. Tout le personnel de terrain recevra une formation « équipiers de surveillance » ;
- la mise en place de démarches de stimulation de la motivation du personnel en favorisant les changements de postes et le travail en équipe; la routine, la répétition des tâches et l'isolement sont en effet identifiés comme des freins au maintien de l'intérêt au travail et au dynamisme des équipes ;
- les démarches de stimulation de la motivation des agents cadres par la possibilité de disposer de plus d'autonomie dans les décisions techniques et de disposer d'une aide pour assumer certaines démarches administratives consommatrices de temps à la défaveur du travail direct avec les agents ;
- les actions particulières issues de ces objectifs majeurs sont : un investissement particulier dans la maîtrise et la réduction des dépenses énergétiques, avec pour limite les contraintes budgétaires et en termes d'investissements de la SPGE.

OBJECTIFS	ACTIONS	EXÉCU-TANTS	ÉCHÉANCE
SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL			
Amélioration du bien-être à Lives sur Meuse	Installation filtre à charbon actif	PhD	2017
Amélioration du bien-être à Lives sur Meuse	Etanchéisation du bâtiment	PhD	2016
Amélioration du bien-être à Lives sur Meuse	Dispositions pour repas ou indemnités compensatoires suite isolement	OB	2017
Mise en conformité des installations BT et MT suivant AR du 4 décembre 2012	Audits des installations BT et MT	ThL	2019
Mise en conformité des installations BT et MT suivant AR du 4 décembre 2013	Productions des FAS	ThL	2019
Mise en conformité des installations BT et MT suivant AR du 4 décembre 2014	Réalisation des FAS	ThL	2020
Prévention des accidents et intervention en cas d'accident	Passation d'un marché de formation des équipiers de surveillance	FM	2017
MANAGEMENT ET PRODUCTIVITÉ DU PERSONNEL			
Augmentation du débit des connections informatiques des centres	Faire l'état de la situation et des besoins - rechercher des solutions	PHL	2017
Améliorer la circulation des signataires	Signature électronique des courriers par DG	ChG	2017
Amélioration du suivi et des consignes au personnel	Mise en œuvre du télépointage	ALi	2017
Amélioration du suivi et des consignes au personnel	Etablissement du temps d'entretien de routine normal par site	FM	2017
Réduction des enregistrements papiers	Réalisation informatique du journal d'exploitation	ALi	2018
Réduction des enregistrements papiers	Tenue à jour informatique des fiches machines	ALi	2018
Rationnalisation des interventions en garde	Ajustement automatique des délais d'intervention maximaux	ALi	2017
Permutation périodique des affectations du personnel	Elaboration d'une stratégie	FM	2016
Permutation périodique des affectations du personnel	Mise en œuvre du schéma élaboré	FM	2017
TRANSACTIONS COMMERCIALES ET SERVICE AUX ASSOCIÉS			
Amélioration de nos CSCh	Support par juriste	DH	2017
Suivi des marchés	Meilleur suivi du marché d'entretien des abords	SD	2016
Etendre notre portefeuille de contrats avec des tiers	Proposer notre service pour l'entretien des piscines communales	OB	2017
Proposer une solution de gestion des PCR aux affiliés	Finaliser l'essais conteneurs drainants de Rochefort	FM	2017
Proposer une solution de gestion des PCR aux affiliés	Developper le schéma de solution en parténaria avec les communes et/ou la SPGE	FM	2018
TECHNIQUE			
Améliorer le retour d'expérience vers le BE	Validation de tous les AP en collaboration avec le BE	ClP	2016
Améliorer le retour d'expérience vers le BE	Organiser un débrifing sytématique lors de chaque RD	ClP-FM	2016
Améliorer la communication avec le SI pour ajustement priorités	Rencontres régulières avec le SI	ALi	2016

LE LABORATOIRE

Les objectifs pour 2014-2016 dans le but d'acquérir de nouveaux marchés ont été partiellement atteints. Nous notons en ce sens les marchés de contrôle de l'eau de distribution obtenus dans le Sud Luxembourg.

En matière de Legionelle, cette problématique est étendue aux bâtiments accueillant du public comme les complexes sportifs, les maisons de retraite… De plus en plus de communes font appel à ce service commun à notre BE Bâtiment.

Le laboratoire est accrédité en ISO 17025 ce qui lui confère l'avantage de pouvoir prélever et analyser aussi bien des paramètres microbiologiques que physico-chimiques des eaux destinées à la consommation humaine. Son pôle d'activité s'étend également à l'analyse des eaux d'eaux usées domestiques et industrielles suite à la possession de l'agrément délivré par la Région wallonne.

La modification récente de la réglementation en matière de taxation des eaux usées nous a imposé d'augmenter fortement notre offre de service en la matière, ainsi que le développement de l'analyse de l'écotoxicité.

Le laboratoire est en mesure de faire des prélèvements et des analyses de tous types d'eau (eau souterraine, eau de puits, eau de pluie, eau de surface, eau de piscine, eaux résiduaires).

// OBJECTIFS 2017-2019

Le laboratoire souhaite conquérir de nouveaux marchés par exemple en renforçant l'interactivité avec les communes distributrices d'eau, ou en concrétisant des contrats de longue durée avec des clients industriels.

De manière générale, le laboratoire devra renforcer son offre de formation interne à l'attention de son personnel, de façon à maintenir ses compétences mais également afin de maintenir leur motivation.

Une réflexion approfondie devra également être menée en termes d'infrastructure des bâtiments du laboratoire afin d'obtenir des locaux adaptés à notre activité.

La mise en place d'un LIMS-ERP simplifié est également en cours et devrait être opérationnel d'ici 2017.

Il est également essentiel de maintenir les accréditations pour les paramètres existants en fonction de l'évolution des normes analytiques.

Objectifs 2017-2019 pour le Secteur Microbiologie

Il est prévu d'investir dans la technique PCR (Polymerase Chain Reaction) pour la recherche de légionnelles dans l'eau chaude sanitaire ou dans les tours aéroréfrigérées avec comme objectif l'accréditation en 2017. En effet, cette technique permet de répondre aux clients dans les 48h, alors que la technique classique demande 10 jours de délai.

Objectifs 2017-2019 pour le Secteur Chimie

Notre principal objectif est de maintenir nos performances dans l'analyse des paramètres physico-chimiques pour les eaux propres, les eaux de surface, les eaux de piscines et les eaux résiduaires.

Pour ce faire, l'acquisition d'un nouveau matériel d'analyse des métaux lourds par ICP-MS sera nécessaire.

La collaboration avec d'autres organismes est pratiquée pour les analyses de composés organiques et inorganiques qui n'entrent pas dans notre compétence actuelle.

Objectifs 2017-2019 en matière de technique de prélèvement

Le laboratoire s'est équipé de matériels permettant les prélèvements de piézomètres aussi bien dans les CET que dans les sites industriels.

Les prélèvements en industries (taxe, rejet...) devront également être renforcés.

Le laboratoire souhaite promouvoir cette activité.

LE SERVICE
DISTRIBUTION D'EAU

// 1. LES OBJECTIFS

Le plan stratégique du service Distribution d'eau s'inscrit dans la continuité du plan d'économie ratifié par l'A.G. de décembre 2014.

Les grandes priorités de la Distribution d'eau seront les suivantes :

1. Le principal objectif réside dans la maîtrise du CVD pratiqué par notre intercommunale en regard des sociétés sœurs et de son évolution.
   Le montant actuel du CVD pratiqué par l'INASEP vient de la faible consommation moyenne annuelle enregistrée chez les usagers, une des plus faibles en Wallonie soit un peu moins de 78 m³.
   Les frais fixes du service représentent 80 % de l'enveloppe budgétaire ; l'ensemble des frais devant être couvert par le prix de l'eau, il est compréhensible de devoir fixer un CVD en adéquation avec la consommation d'eau.
   Un benchmark réalisé par le service montre que la facture moyenne d'un client de l'INASEP se situe dans la fourchette des intercommunales namuroises, AIEM et AIEC, ainsi que des distributeurs de référence que sont la SWDE, la CILE et l'IECBW.

   Le prix de revient à l'INASEP a été établi à 3,00 € sur base des comptes 2015. Ce chiffre nous montre l'effort qui doit être consenti par le service en vue de rencontrer le principal objectif tout en intégrant une plus grande prise en charge du coût des services généraux de l'intercommunale.
   Le montant à prendre en charge par le service Distribution d'eau doit faire l'objet d'une négociation avec les autres services. La maîtrise du CVD passera par la poursuite de la rationalisation des services administratifs et techniques, par la réussite de l'intégration complète de GEDIPRO et une bonne gestion des coûts de nos différentes prestations.

2. Le service se fixe un deuxième objectif en visant l'obtention de l'ISO 9001 pour l'ensemble de l'activité distribution d'eau. Une série d'actions avait été initiée les années précédentes, dont la mise en place d'un service qualité comptant 1,5 temps plein.
   Le service a bénéficié du coaching d'un consultant qui a permis de mettre en place, tout d'abord aux services administratifs (facturation contentieux), une organisation performante et efficiente intégrant le nouveau logiciel de gestion GEDIPRO.

3. Une troisième priorité sera le renforcement de la communication avec la clientèle au travers de la mise en place d'un espace client Web sur le site internet, du développement d'un système de communication plus direct en cas de difficulté, l'amélioration de l'information à la clientèle en matière de qualité d'eau et de facturation en particulier.

4. Une quatrième priorité, évoquée plus haut, sera de consolider la position de l'INASEP en tant que producteur-distributeur d'eau en Région wallonne.

// 2. LES MOYENS

2.1 Les services administratifs

Les services administratifs seront amputés au terme de l'année 2016 de trois agents.
Leur réorganisation doit être poursuivie en accentuant la polyvalence de chaque agent de manière à gagner en efficience, tenant compte d'une charge de travail constante.
Le fait de disposer d'un logiciel fonctionnel participe grandement au succès de la nouvelle organisation.

La tenue à jour des tableaux de bord mis en place est essentielle dans la conduite des services administratifs. Les réunions d'animation hebdomadaires constituent le complément indispensable qui permet de maîtriser l'activité et d'entretenir au sein du personnel, par le dialogue, un esprit d'équipe. Par-delà, cette nouvelle organisation de travail contribue positivement au bien-être des agents.

Certaines améliorations pourraient conduire à des économies substantielles :

- L'édition des factures au format PDF et la transmission par voie électronique assureront une diminution conséquente des envois postaux. Ce mode de transmission permet de fiabiliser l'expédition (garantie de la réception de la facture tant pour le client que pour l'INASEP), de la réaliser en temps réel évitant ainsi un trop grand écart entre la date d'édition de la facture et la date de sa réception par le client. En outre, ce mode de fonctionnement évite un grand nombre de plaintes non avérées et contribue donc au confort des agents.
- Il y lieu de poursuivre également le développement de l'espace client accessible via internet en partenariat avec l'IECBW et le gestionnaire de notre site internet. Nonobstant la réduction des coûts de l'opération, la communication directe entre la clientèle et le logiciel GEDIPRO automatisera certaines fonctionnalités telles que la communication d'un index de consommation générant immédiatement une facture ou encore la signification d'un déménagement ; elle facilitera le travail des agents en fiabilisant l'information.
- L'utilisation du compteur à prépaiement doit être développée. Il se pourrait que le Gouvernement wallon considère le système comme une amélioration technique subventionnée par le Fonds Social dans les limites budgétaires allouées à chaque opérateur distributeur public d'eau.
  L'INASEP défend ardemment l'idée auprès d'AQUAWAL et dans d'autres cénacles. Elle est ainsi invitée à présenter son expérience au sein de l'AISDE.
  Les CPAS connaissent l'intérêt d'un tel dispositif pour le pratiquer depuis un bon nombre d'années pour la fourniture d'électricité.
  Le déploiement d'un tel dispositif à grande échelle en distribution d'eau nécessitera des aménagements dans l'organisation du travail sans devoir nécessairement recourir à de la ressource humaine supplémentaire. Une approche du télétravail à demeure des CPAS lors de permanences tenues par le personnel d'INASEP constitue une formule praticable.
- L'INASEP compte un peu plus de 37 000 clients (compteurs), la relève traditionnelle par visite domiciliaire limite le nombre de compteurs relevés par année et conduit à des estimations dès lors que les clients ne répondent pas à nos demandes de communication d'index. Par ailleurs, la communication des index par le client peut générer des contentieux.
  La mise en place d'un système de télérelève des index des consommations d'eau doit être pensé.
  Ce système offre des avantages non négligeables sous plusieurs aspects.
  Techniquement, les données qu'il fournit sont fiables à 100 % et ne souffrent donc d'aucune contestation.
  Il permet de réaliser un plus grand nombre de relevés dans un délai moindre et donc d'assurer un meilleur suivi des consommations d'eau, d'autant que l'accès au compteur n'est plus indispensable.
  La cellule chargée de la mission de relève est constituée entièrement d'agents techniques souffrant de différentes pathologies, reclassés pour la cause. Une réorientation de leur activité peut être envisagée en constituant une cellule de contrôle (consommation anormalement faible ou élevée…) et d'expertise.
  Le système peut fournir une information précise de la vente d'eau dans une rue ou plus, permettant d'apprécier beaucoup plus précisément le taux de fuites en réseau.

2.2. Les services techniques

La rationalisation se poursuit au sein des équipes techniques. Le service aura enregistré le départ de six agents d'ici à 2019.
Au cours de l'année 2015, une réflexion a été entreprise par la direction visant à recentrer l'activité des équipes techniques sur ses véritables métiers et de sous-traiter une partie des missions à l'entreprise privée. La formule a été expérimentée durant 4 mois avant d'être arrêtée car se révélant trop chère et prématurée.

L'organigramme a subi de légères modifications, modifications validées par la direction générale.
Il prévoit à la fois le renforcement du management des équipes techniques par l'embauche d'un technicien chef de travaux au niveau D7 et du staff de grutiers par l'embauche d'un grutier disposant du permis E.
Le manager recherché découle des conclusions tirées par le consultant A2BM et de la nouvelle organisation mise en place lors de l'implémentation des modules du logiciel GEDIPRO dans les aspects techniques (gestion stock, devis-travaux, agenda-planning). Ce renforcement permettra de donner les moyens aux managers à la fois d'assurer la bonne tenue des tableaux de bord, outils indispensables à la bonne gestion des équipes, et un contrôle permanent du travail effectué.
La proposition d'engager un grutier supplémentaire est privilégiée à la formation d'un agent en place. Cet engagement se justifie :

- par le constat qui est fait du chômage du charroi lourd qui atteint des limites non acceptables ;
- par la décision de ne pas licencier le personnel et donc d'éviter autant se faire que peut le recours à la sous-traitance ;
- par des raisons organisationnelles, le service doit disposer d'un effectif minimum pour assurer toutes ses missions.

L'acquisition d'un système d'alerte permettant de communiquer en temps réel avec la clientèle s'impose fort logiquement. Il suffit d'analyser l'évènement qui s'est produit au mois de juillet 2016 pour comprendre que le choix posé est une évidence.
Ce logiciel offre un éventail de services dont la possibilité d'avertir la clientèle concernée d'une interruption des fournitures d'eau, de perturbations de la qualité d'eau suite à des travaux, d'un incident majeur relatif à la qualité ou d'un bris de conduite ou encore de tout incident fortuit, et d'en informer les autorités locales.
Il nécessite de disposer pour la clientèle d'un moyen de communication (téléphone fixe, gsm, mail; Facebook…).
Le coût d'acquisition, de maintenance et de fonctionnement (coût des appels) d'un tel système est peu coûteux en regard du service rendu par les services postaux, il est plus efficace et instantané. Il engendre une économie de par son coût auquel il faut ajouter les coûts de duplication des documents et de la préparation à l'expédition.
Le système a été testé durant six mois sur l'entité de Walcourt en utilisant uniquement la base de données de la téléphonie fixe ; le test a satisfait.

La mise en place d'une plateforme commune aux différents impétrants en Wallonie impose à chacun des impétrants de disposer d'une cartographie numérisée de leurs installations dans un délai de dix ans.
Le service Distribution d'eau n'échappe pas à cette obligation et se doit donc de s'organiser afin de la rencontrer.

2.3. Les investissements

Le Code de l'eau définit la pression et le débit minimum auxquels doit répondre chaque raccordement au réseau de distribution, à l'exception des écarts et cas isolés.
Pour les raccordements qui ne répondent pas à ces impositions, le distributeur était tenu de les mettre en conformité pour fin 2015.

L'INASEP a privilégié le remplacement des conduites de raccordement en plomb au cours des années précédentes afin de répondre à la législation. Des actions ont bien été menées, certes de moins grande envergure, pour se conformer à l'imposition débit/pression.
Dans le cas où il subsiste des raccordements ne répondant pas à cette imposition, un plan dérogatoire peut être introduit auprès du Ministre compétent, une et une seule fois, pour une durée de cinq ans ne pouvant excéder l'année 2020.
Le service prévoit donc d'établir ce plan dérogatoire afin de finaliser les travaux au plus tard fin 2020.

La rénovation des réseaux de distribution d'eau doit être poursuivie en fonction des moyens financiers propres dont dispose le service, sans impacter le CVD.

Par ailleurs, le service doit mener une réflexion qui définira la stratégie à adopter en vue de réduire ses coûts de production propre ou en achat d'eau.
L'INASEP peut dans ce cas mettre à profit l'opportunité qui lui est offerte d'un partenariat avec la Ville de Givet et la Commune de Fromelennes en France, dans le cadre d'un projet transfrontalier qui vise à pérenniser l'alimentation en eau de la Famenne tant du côté belge que français.
Par ailleurs, l'intercommunale doit définir son positionnement vis-à-vis de la SWDE dans le contexte du Schéma régional de rationalisation de la production d'eau.

Les toutes prochaines années doivent être mises à profit pour établir un plan d'investissement rationnel visant à réhabiliter le site du siège d'exploitation de Philippeville en vue de répondre tant aux besoins des laboratoires que ceux de la Distribution d'eau.
L'acquisition de l'immeuble provincial par bail emphytéotique et sa rénovation, ainsi que la construction d'un hall industriel destiné à accueillir un magasin et un atelier constituent le complément indispensable.

// 3. LA SÉCURITÉ

Le travail de fonds mis en place durant les années précédentes a permis d'installer au service une véritable culture de la sécurité.
Les obligations légales sont rencontrées, le plan quinquennal dressé et opérant.
La mise en place d'actions coordonnées dans le cadre de la démarche de l'obtention de l'ISO 9001 facilite l'approche de la sécurité au quotidien. Les nombreuses procédures, en cours de rédaction à tous les niveaux des services techniques, favoriseront le bon respect des consignes de sécurité.

Au niveau individuel, une véritable stratégie de communication doit être développée afin d'informer correctement le personnel censé les appliquer et de s'assurer de la bonne compréhension de tout un chacun.

Au niveau collectif, il y a lieu de poursuivre les travaux de sécurisation des ouvrages de production et de stockage principalement aux niveaux génie civil, accès, conformité électrique, risque de chute… suivant le plan quinquennal.

// 4. LE DÉVELOPPEMENT DU SERVICE DE

L'intercommunale doit définir la véritable position qu'elle souhaite voir occuper par son service Distribution d'eau en Province de Namur.
A ce propos, elle devra intégrer les éventuelles demandes de l'une ou l'autre régie communale ainsi que de fixer des bases solides d'un réel partenariat au sein de l'AISDE.

IECBW

LA POLITIQUE DE COMMUNICATION DE L'INTERCOMMUNALE

L'intercommunale INASEP souffre encore trop d'un déficit de communication et ne valorise pas suffisamment son savoir-faire, la qualité de ses prestations et réalisations, l'étendue des missions et compétences de son bureau d'études et son assistance si essentielle dans un nombre considérable de projets communaux et au profit des affiliés. Il en ressort un certain « déficit » d'image qui est en décalage avec le rôle de partenaire essentiel et efficace qu'elle joue auprès des acteurs publics de la Province et de la Région, au même titre que d'autres acteurs similaires présents sur le territoire.

Dans un contexte budgétaire difficile, il est indispensable de corriger cette situation dès lors que le bureau d'études doit consolider sa position auprès des affiliés et accroître le volume de projets étudiés pour leur compte.

Le renforcement de la politique de communication, de la notoriété de l'intercommunale auprès de l'ensemble de ses partenaires ainsi que dans les médias constitue donc une priorité de ce plan stratégique. Bien faire, bien communiquer, bien faire connaître son savoir-faire, valoriser le rôle d'INASEP dans les projets communaux et des affiliés, utiliser l'ensemble des moyens de communication au profit de cette politique seront au centre de la stratégie de communication de l'intercommunale.

De même, il convient de renforcer l'esprit d'entreprise et donc la communication et l'animation interne de l'intercommunale.

Cette stratégie de communication concernera également la distribution d'eau et aura pour objectif de renforcer la communication avec la clientèle au travers des nouveaux moyens disponibles. Cet aspect a été développé dans le chapitre spécifique à la Distribution d'eau.

// COMMUNICATION EXTERNE

En dehors d'une série de tâches récurrentes du processus communication, la communication externe de l'INASEP sera axée sur 6 points :

- 1° l'identité visuelle et l'image de marque de l'INASEP
- 2° l'information aux communes, partenaires et à la clientèle de la distribution d'eau
- 3° le respect de l'eau (qualité et environnement) via entre autres, l'ensemble des réseaux scolaires
- 4° le développement des activités BE et laboratoire par l'établissement et l'entretien du réseau de contacts avec nos communes et partenaires associés
- 5° la présentation du BE et du laboratoire et le développement de réseaux de relations externes (via salons et meeting professionnels)
- 6° l'actualisation de notre base de données photographique et de nos supports de communication

1. L'identité visuelle et image de marque de l'INASEP

Une nouvelle charte graphique est maintenant réalisée et devra être appliquée de façon identique pour l'ensemble de la société et avec des règles d'utilisation pour nos fournisseurs.

La charte graphique définit les règles d'utilisation de l'identité visuelle, ainsi que ses principales applications sur différents supports.

L'actualisation du logo existant a permis de moderniser et de renforcer l'identité d'une société dynamique, en constante évolution (et amélioration) et qui incarne les valeurs de celle-ci.

La mise en œuvre continuera à se réaliser progressivement afin d'éviter le gaspillage et écouler les supports existants.

Pour le parc automobile, ne remplacer l'habillage que lorsque le véhicule sera remplacé.

Pour les panneaux indicateurs, enseignes… il serait bon de se fixer un délai plus long (2 ans).

Quelle que soit l'option choisie, l'idée est de finaliser ce point avant fin 2018 (signalétique comprise).

2. L'information aux communes, partenaires associés et à la clientèle

Répondre au besoin d'information des communes associées et des consommateurs par une information ciblée, personnalisée et appropriée, tel devra être l'engagement de l'INASEP dans les prochaines années.

Il est indispensable de continuer à développer cette information. Une dynamique basée sur l'efficacité, la rapidité d'intervention, le suivi des dossiers et l'amélioration continue.

2.1. **Internet et Facebook** sont devenus des outils de communication incontournables. Ils permettent de diffuser un nombre important d'informations auprès d'un public très large mais également de simplifier les démarches administratives. Le site www.inasep.be a été réactualisé (nouveau design et illustrations mettant en scène les différents métiers de l'INASEP), il reprend les éléments de notre nouvelle charte graphique et présente de manière professionnelle l'INASEP et ses différents métiers. Il se voudra résolument « Up to Date » et permettra d'améliorer la diffusion de l'information et créer une attractivité nouvelle via des capsules vidéo dynamiques et attrayantes.

Facebook est actualisé de façon quotidienne et pourra également bénéficier des capsules vidéo et des photos commandées pour nos différents rapports en renforçant l'adhésion systématique de nos partenaires à notre page FB.

2.2. **Fardes et plaquettes de présentation des métiers de l'INASEP**, sont presque complètement épuisées, une réimpression s'avère nécessaire, on en profitera pour actualiser les informations et photos contenues dans celles-ci et les rendre encore plus attractives.

2.3. **Une newsletter ou lettre d'information** a été créée et envoyée par mail aux partenaires, communes, fournisseurs… dont nous avons l'adresse mail (une base de données de près de 1000 adresses a été constituée). Une newsletter s'envoie comme un mail mais bénéficie d'une mise en page et d'un canevas plus élaborés et est conçue sous format html. L'objectif de cette « Newsletter » est d'informer les partenaires, les communes… d'actualités précises : ex, le programme des JWE, de l'information pratique et technique à l'attention des communes… ATTENTION, selon une enquête, 25 % des newsletters ne sont pas ouvertes par leur destinataire, le contenu doit donc être clair et bref.

2.4. **Le Bon Tuy'eau spécial distribution d'eau** est un des supports qui nous permet d'informer notre clientèle en distribution d'eau dans sa globalité sur des sujets divers et des conseils consommateurs, notamment des informations obligatoires définies par le Code de l'eau.

Une information unique (mois de décembre ou janvier) semble suffisante pour attirer l'attention de nos clients. Les conseils s'y trouvant sont d'un intérêt particulier en période hivernale.

Ce numéro du Bon Tuy'eau est également disponible sur le site internet.

Un Bon Tuy'eau spécial épuration devrait être réalisé avec une distribution beaucoup plus large qui couvrirait l'ensemble de la Province de Namur.

2.5. **Des enquêtes de satisfaction (Bureau d'études, laboratoire et distribution)** de la clientèle et partenaires communaux pourraient être organisées au moins une fois par an sur des thèmes ciblés afin d'évaluer l'efficacité de nos services et nous réorienter si nécessaire.

Celles-ci pourraient se faire également lors des visites dans les communes.

3. Le respect de l'eau (qualité et environnement)

L'eau du robinet est un bien auquel tout le monde a accès. Sa présence, à nos côtés, est devenue tellement quotidienne qu'elle passe inaperçue (sauf quand un problème majeur survient).
Depuis quelques années, les distributeurs d'eau (belges comme européens ou même internationaux) se mobilisent pour redonner à l'eau du robinet ses lettres de noblesse. C'est dans ce contexte, de part la nature de ses activités, sa vocation de service public et son engagement en faveur de l'environnement et du développement durable, que l'INASEP pourrait entamer une campagne de promotion de l'eau du robinet via nos différents supports (web, FB, TV communautaires...).

En effet, écologique, économique par rapport à l'eau en bouteille, sa consommation en tant que boisson a néanmoins tendance à être boudée par les Wallons.

Cette campagne s'inscrit sur notre territoire de distribution d'eau. Une réflexion plus globale pourrait être menée au sein de la commission 5 d'Aquawal.

3.1. **Visites de STEPS et campagne de sensibilisation à propos de l'épuration**

Créer une campagne ciblée sur la zone de la Province de Namur.

3.2. **Capsules sur l'eau du robinet et l'épuration**

2 ou 3 spots sur le bureau d'études, l'eau et l'épuration (les bons gestes) pourraient être réalisés d'ici fin 2016-début 2017 en collaboration avec nos ressources internes. Si ce projet est retenu, un budget pourrait être prévu pour la diffusion sur les télévisions locales. Chaque spot pourrait être diffusé durant 2-3 semaines. Chaque spot pourrait être réalisé par séquences de façon à ce que certaines séquences soient utilisables par exemple pour diffusion sur notre site internet et FB.

3.3. **Projet gourdes**

Un bon support de promotion de l'eau qui fonctionne bien est la gourde. Nous avons déjà testé ce type de produit, il ne serait pas inutile de le reconduire et le cas échéant de l'amplifier. Nous pourrions ajouter un modèle moins sportif comme :

- la gourde flasque, destinée à être glissée partout : dans les sacs des femmes, les cartables des enfants, les porte-serviettes des hommes, en balade…
- En ce qui concerne la gourde sportive, elle pourrait être distribuée via les clubs sportifs, associations et écoles de la zone de distribution, ce qui signifie qu'il faudrait prévoir un budget plus conséquent.

4. Développement des activités BE et Laboratoire par l'établissement et l'entretien du réseau de contacts avec nos communes et partenaires associés

4.1. **Une enquête de satisfaction** pourrait être envoyée fin 2017 aux communes pour connaître la satisfaction de nos partenaires par rapport à nos différents services aux associés.

Enquête qui pourrait se faire également lors des rencontres avec les collèges communaux.

4.2. Poursuite de notre participation au **salon des mandataires via le Village de l'Eau**.
Invitation des communes associées sur le stand ainsi qu'au repas du Ministre.

4.3. Poursuite des **séances d'informations aux bourgmestres des communes associées** suivies d'un lunch dans un endroit choisi. DEUX options qui sont compatibles en fonction du but recherché :

- Nous invitons l'ensemble des associés dans un endroit choisi

OU

- Une délégation de l'INASEP va à la rencontre des collèges des communes associées

4.4. **Des informations thématiques seront envoyées aux bulletins communaux** en fonction de l'actualité et relayées via notre site web et notre lettre d'information. Ces informations devraient être relayées sur les sites internet des communes partenaires et celles-ci pourraient être réalisées sous la forme de capsules vidéos.

5. La présentation du Bureau d'études et du laboratoire

Le bureau d'étude et ses différents départements seront, sans aucun doute, durant ces prochaines années le secteur à développer et à mettre en évidence. Les services aux associés devront probablement redoubler d'énergie et de proactivité pour compenser la crise et les manques de budgets communaux.

La communication autour de ces services sera donc capitale.

5.1. **Actions de communication auprès des associés** par le biais de la lettre d'information, des réseaux sociaux et de rencontres. Celle-ci, comme décrit ci-dessus, devra être claire, précise, dynamique et professionnelle. Mise en place d'un extranet.

5.2. **Mise en évidence des compétences de l'INASEP**, par la présence de l'INASEP, lors des différentes inaugurations, présentations de travaux ou d'études par nos partenaires et communes.

5.3. **Mise en évidence du travail du BE**, par la diffusion de photos, vidéos et de diverses présentations via les réseaux sociaux, par la communication vers les médias et réseaux sociaux, lors du lancement et de l'inauguration des projets ayant bénéficié de l'assistance d'INASEP, (voir 5.2.)

5.4. **Action de communication durant les différents salons auxquels nous participerons.**
- Salon des mandataires
- Meeting aérien Florennes (animations ludiques et pédagogiques sur l'eau)
- Salons organisés par les communes associées…

5.5. **Réalisation d'un stand gonflable**, facilement montable, démontable et transportable, donnant une grande visibilité de l'Intercommunale lors de divers événements. Cette structure viendrait en complément du stand existant, présentant les différents métiers de l'INASEP et plutôt destiné à une utilisation intérieure.

Aux endroits où il n'est pas nécessaire qu'un membre du personnel (technique) de l'INASEP soit présent (pas d'explications à donner), le service communication pourrait assurer seul l'organisation.

6. Actualisation de notre base de données photographiques

6.1 **Réalisation d'une base de données photographiques** afin de renforcer notre visibilité et de mettre l'accent sur les réalisations de notre bureau d'études, la base de données photographiques, va être renouvelée avec l'aide d'un photographe professionnel. Nous profiterons de cette opportunité pour réorganiser celle-ci pour qu'elle soit pratique, opérationnelle et accessible via l'intranet.

Ces nouvelles prises de vues seront également axées sur le travail au quotidien, afin de pouvoir mettre en évidence, dans nos différents rapports, le travail accompli par nos collaborateurs.

6.2 **Réalisation de photos individuelles de nos collaborateurs**, afin de permettre à chacun et chacune de visualiser et de mémoriser (mettre un nom sur visage et inversement) l'identité de ses collègues.

6.3 **Photos aériennes de l'ensemble du personnel et des réalisations de notre bureau d'études**

// COMMUNICATION INTERNE

En dehors d'une série de tâches récurrentes du processus communication, l'objectif de la communication interne doit contribuer au bon fonctionnement de l'INASEP en favorisant la transparence et en stimulant la participation du personnel.

L'objectif stratégique de la communication interne de l'INASEP sera de dynamiser la culture d'entreprise en mettant en place, en collaboration avec l'amicale, différentes activités.

Pour atteindre ces objectifs :

- Modernisation du site intranet
- le journal interne « Le bon Tuy'eau » devra faire l'objet d'une enquête de satisfaction régulière auprès du personnel. En fonction du résultat, il faudra peut-être adapter sa forme et son contenu. Le Bon Tuy'Eau se voudra délibérément plus proche du personnel.
- Dynamiser les échanges via Yammer (réseau social interne)
- La fête du personnel
- Les différentes activités organisées par l'Amicale
- La journée découverte entreprises…
- Réunions avec les différents chefs de service afin d'améliorer la communication entre les services et les sites

SPGE

Village
de l'eau

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

Service Communication // INASEP

PROVINCE de NAMUR

l'intercommunale est soutenue par la Province de Namur

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**