

Indicateurs de performance

Annexe au Contrat de gestion 2019-2024 entre la Région wallonne et SPAQuE

Le Contrat de gestion 2019-2024 entre le Gouvernement wallon et SPAQuE contient, à l'article 23, des indicateurs de performance ciblés, mesurables et stratégiques.

Ces indicateurs permettent de mesurer la performance de l'entreprise dans la réalisation des quatre objectifs-clés partagés par le Gouvernement et SPAQuE :

- contribuer à la veille environnementale et à l'innovation ;
- contribuer au redéploiement économique ;
- contribuer au développement durable ;
- renforcer la gouvernance.

La mesure de la performance permet notamment de définir des marges d'amélioration et d'ajuster, en fonction des éléments de fait constatés, les processus et les ressources en vue de l'atteinte des objectifs. Par ailleurs, elle permet d'apporter de l'autonomie aux équipes et de les responsabiliser par rapport à cette finalité.

Pour être efficient, un indicateur de performance doit être « SMART », c'est-à-dire :

- S (spécifique et simple) : il doit servir un but clair, correspondre à la stratégie de l'entreprise à court et moyen terme et doit être facile à comprendre ;
- M (Mesurable) : les données doivent être quantifiables et donc mesurables avec précision. En outre, le décideur doit avoir confiance dans les données ;
- A (Ambitieux) : les indicateurs doivent indiquer une valeur-cible, qui constitue l'objectif à atteindre ;
- R (Réalisable) : il sert des objectifs atteignables et doit permettre au décideur d'engager des actions (maîtrise : l'indicateur doit mettre en valeur une performance que l'entreprise a les moyens d'améliorer, sur laquelle on a un contrôle direct) ;
- T (délimité dans le Temps) : il y a un point de départ et un point d'arrivée planifiés à l'avance.

Un ensemble d'indicateurs ont été élaborés dans cette perspective. Par ailleurs, le travail de définition des valeurs-cibles et des objectifs est en cours et sera finalisé dans les prochaines semaines.

La présente note décrit succinctement les indicateurs proposés.

Enfin, il convient de souligner que conformément à l'article 24 du projet de Contrat de gestion, les indicateurs sélectionnés peuvent être adaptés en cours d'exécution du contrat.

A. Les indicateurs « Veille environnementale et innovation »

1. Soutien aux projets de R&D et d'innovation

Cet indicateur permet de mesurer l'importance que SPAQuE accorde au fait d'être à la pointe des connaissances dans son domaine d'activité et à anticiper les évolutions potentielles, s'assurant ainsi d'être en permanence compétitive, en ayant toujours soit une longueur d'avance, soit une expertise unique par rapport à d'autres acteurs sur le marché de l'assainissement des sols.

Il est calculé sur base de la somme de tous les budgets alloués par l'entreprise aux activités de R&D et d'innovation (c'est-à-dire toutes les activités visant à améliorer les techniques, technologies, mécanismes, ... permettant soit de proposer de nouveaux produits ou de nouveaux services, soit d'améliorer les processus de production) divisée par la somme des financements dont bénéficie SPAQuE (toutes sources de financement confondues). Le quotient obtenu est mis en rapport avec un pourcentage-cible défini par l'entreprise et/ou par rapport aux revenus générés (retour sur investissement).

B. Indicateurs « Développement durable »

2. Taux de recyclage des matériaux par site

La performance mesurée par cet indicateur porte sur le taux de recyclage global de l'ensemble des terres générées par le chantier lors de travaux de réhabilitation.

Le taux, mesuré en pourcentage, est calculé sur base de la formule suivante :

100 x (Nombre de tonnes de matériaux valorisés ou recyclés / Nombre total de tonnes de matériaux générés par les travaux).

Ce taux est mis en rapport avec un pourcentage théorique défini sur base d'un benchmark.

3. Quantité d'énergie verte produite par SPAQuE

Cet indicateur mesure la quantité d'énergie verte (chaleur et électricité) produite par l'ensemble des installations de production d'énergie de l'entreprise.

Il est calculé sur base de la somme des différentes énergies photovoltaïques et du biogaz, exprimée en Kilowatt par heure, mise en rapport avec le coût d'investissement des installations de production.

4. Participation active aux travaux stratégiques et opérationnels d'aménagement du territoire

Cet indicateur mesure le taux de réponses positives données par l'entreprise aux sollicitations d'autres acteurs publics relatives aux travaux stratégiques et opérationnels d'aménagement du territoire.

Il est calculé sur base d'un ratio, avec au numérateur le comptage des réponses transmises ou de participations à des groupes de travail relatifs à des réflexions de planification urbanistiques, et au dénominateur le comptage des sollicitations, la valeur-cible étant 100%.

C. Indicateurs « Redéploiement économique »

5. Nombre de m² rendus disponibles et/ou remis dans le circuit économique

Cet indicateur permet de mettre en évidence les résultats produits par SPAQuE dans l'exercice de son métier de base (revalorisation de sites).

Il est calculé sur base de la somme des m² investigués (c'est-à-dire les superficies étudiées qui ne nécessitent pas d'assainissement et qui peuvent faire l'objet d'un certificat de contrôle du sol) et des m² réhabilités (faisant l'objet d'un certificat de contrôle du sol après clôture du projet d'assainissement). Cette somme est mise en rapport avec la capacité théorique d'action de SPAQuE et avec les m² remis dans le circuit économique (c'est-à-dire sur lesquels un projet d'aménagement concret existe qui se traduit par une vente ou un permis d'urbanisme déposé).

6. Nombre de partenariats ou conventions de gestion ou conventions de collaboration

Cet indicateur dénombre la quantité de sites ayant fait l'objet d'une prise en charge par SPAQuE sur base d'un partenariat ou d'une convention de gestion ou de collaboration.

Il est calculé sur base de la somme des conventions relatives à la prise en charge d'un site par SPAQuE mise en rapport avec le nombre total de sites pris en charge.

7. Part du financement alternatif dans le budget de revalorisation

Cet indicateur permet de montrer dans quelle mesure SPAQuE est un levier favorisant les partenariats public-privé (PPP), c'est-à-dire l'apport en fonds d'acteurs privés ou publics venant compléter le financement public apporté par la Région, dans les activités de réhabilitation.

Il est calculé sur base de la somme des interventions d'autres acteurs par rapport au budget total de réhabilitation (fonds publics / fonds privés).

D. Indicateurs « Gouvernance »

8. Ressources financières disponibles au travers de toutes les sources de financement

Cet indicateur mesure la santé financière de l'entreprise.

Il est calculé sur base de la somme des différentes sources de financement disponibles mises en rapport avec la somme des différentes sources de financement disponibles pour une année de référence (c'est-à-dire une « année-étalon », où SPAQuE a fonctionné d'une manière jugée « normale »), plus l'évolution des soldes en cours d'année.

Les sources de financement prises en compte pour le calcul de l'indicateur sont à la fois celles qui correspondent au métier de base de l'entreprise (revalorisation de sites) et les nouvelles sources de financement dégagées (par la prestation de services d'expertise, grâce à la R&D...), qu'elles soient ou non rémunérées, pour autant qu'elles soient valorisées. Par prestation valorisée, on entend une prestation dont le prix est estimé et qui a été réalisée, mais qui n'a pas fait l'objet d'une facturation et donc d'un paiement au bénéfice de SPAQuE.

9. Monitoring des activités liées au métier de base de SPAQuE (revalorisation de sites)

Cet indicateur permet de relativiser la notion de m² (voir l'indicateur « Nombre de m² rendus disponibles et/ou remis dans le circuit économique »), qui à elle seule ne permet pas de montrer que SPAQuE est une société performante. En effet, l'entreprise fait davantage que réhabiliter des m² ; de plus, la réhabilitation d'un site d'une superficie d'un hectare peut être plus ou moins complexe que la réhabilitation d'un site de 5 hectares. Le but de cet indicateur est donc de mesurer la capacité de SPAQuE à utiliser ses ressources de manière optimale, car les m² seuls ne permettent pas d'en rendre compte.

Le calcul de cet indicateur fait intervenir d'une part les moyens financiers déployés (c'est-à-dire l'ensemble des coûts auxquels doit faire face l'entreprise, en ce compris ses coûts de fonctionnement tels que loyer, électricité..., ses coûts administratifs ou de structure, ses coûts de management, les coûts techniques, ... pour assurer ses activités de base) et d'autre part les délais de réalisation, ces deux éléments faisant l'objet d'un reporting trimestriel.

Par ailleurs, cet indicateur permet de suivre l'état d'avancement de la programmation FEDER en calculant l'écart entre les dépenses réalisées et les dépenses restant à réaliser par rapport aux prévisions. Les données relevées et calculées sont les dépenses cumulées et non cumulées par site et globalisées pour l'ensemble des projets FEDER.

10. Nombre de communications externes

Cet indicateur dénombre les actions de la communication externe dans le cadre du renforcement de la stratégie de communication. Il permet de montrer dans quelle mesure SPAQuE représente une des « vitrines » de la Région wallonne.

Les productions relatives aux actions de communication sont relevées et totalisées par types et par périodes (par exemple fiches sites, brochures, rapports annuels, etc.) et sont mises en rapport avec la perception de l'image de SPAQuE auprès des citoyens.

11. Démarches d'information pour la population.

Cet indicateur permet de quantifier la communication vers les riverains d'un site en réhabilitation en mesurant les démarches d'information dans le cadre de l'exécution des chantiers.

Les documents et campagnes relatives aux actions de communication sont relevées et totalisées par types et par périodes (par exemple réunions d'information à la population, brochures, campagne d'information, etc.) et mis en rapport avec le nombre de sites gérés par SPAQuE.

12. Satisfaction des clients externes par rapport aux prestations délivrées

Cet indicateur permet de mesurer la manière dont les prestations de SPAQuE (c'est-à-dire l'ensemble des missions réalisées, qu'il s'agisse de missions classiques de revalorisation d'un site ou de missions d'expertise) satisfont les besoins de ses clients (externes : Gouvernement, administration, intercommunales, ports autonomes, communes, ...). Cette mesure permet de juger de la pertinence des actions de l'entreprise.

Il est calculé selon la méthode « NPS ».