

# CONTRAT DE GESTION 2024-2029

---

AUTEUR : PROF. C. LÉONARD

DIRECTEUR GÉNÉRAL

# QUI SOMMES NOUS ?

---

Sciensano, c'est plus de 950 collaborateurs qui s'engagent chaque jour au service de la santé.

Comme notre nom l'indique, la science et la santé sont au cœur de notre mission. Sciensano puise sa force et sa spécificité dans une approche holistique et multidisciplinaire de la santé. Plus spécifiquement, nos activités sont guidées par l'interconnexion indissociable de la santé de l'homme, de l'animal et de leur environnement (le concept "One Health" ou "Une seule santé"). Dans cette optique, en combinant plusieurs angles de recherche, Sciensano contribue d'une manière unique à la santé de tous.

Sciensano s'appuie sur plus de 100 ans d'expertise scientifique.

# Sciensano

Direction générale

Établi en : décembre 2023 • Bruxelles • Belgique

Actualisé en : avril 2024 • Bruxelles • Belgique

Approuvé par : Christian Léonard & le Conseil d'administration

Numéro de référence interne : D/2024.14.440/36



Personne de contact : Christian Léonard • T+32 2 6425111 • [Christian.Leonard@sciensano.be](mailto:Christian.Leonard@sciensano.be)



# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉAMBULE</b> .....	<b>7</b>
<b>CONTRAT DE GESTION ENTRE L'ÉTAT BELGE ET SCIENSANO</b> .....	<b>9</b>
<b>TITRE I – Objet du contrat de gestion</b> .....	<b>9</b>
<b>TITRE II – Dispositions générales</b> .....	<b>10</b>
<b>TITRE III – Missions légales de Sciensano et axes stratégiques prioritaires</b> .....	<b>10</b>
<b>TITRE IV - Axes stratégiques prioritaires</b> .....	<b>11</b>
OS-I : Etat de santé .....	11
OS-II : Surveillance et Crise.....	11
OS-III : Développement expérimental .....	11
OS-IV : Gestion efficiente du programme de recherche .....	12
OS-V: Collaborations Internes et Externes .....	12
OS-VI : Indépendance et transparence .....	12
OS-VII : Gestion des données .....	12
OS-VIII : Gestion du personnel .....	12
OS-IX: Qualité.....	13
OS-X: ICT .....	13
<b>TITRE V – Objectifs spécifiques et mesurables</b> .....	<b>13</b>
OS-I: Etat de sante .....	14
OS-II Surveillance (en général - autre que celle spécifiquement liée à One Health) .....	16
OS-II "One Health".....	20
OS-II Crise .....	21
OS-III Développement Expérimental .....	23
OS-IV Gestion efficiENTE du programme de recherche.....	27
OS-V Collaborations Internes et Externes .....	30
OS-VI Indépendance et transparence .....	34
OS-VII Gestion des données .....	34
OS-VIII: Gestion du personnel.....	35
OS-IX Qualité.....	38
OS-X ICT .....	40
<b>TITRE VI – Procédures et paramètres objectifs de l'évaluation annuelle du contrat de gestion</b> .....	<b>41</b>
<b>TITRE VII – Financement à charge de l'Etat, dotation et contrôle</b> .....	<b>53</b>
<b>TITRE VIII – Dispositions diverses</b> .....	<b>57</b>
<b>TITRE IX – Dispositions finales</b> .....	<b>58</b>
<b>ANNEXE</b> .....	<b>59</b>
Eléments relatifs au budget annuel de Sciensano au cours de la période 2024-2029 .....	59



# PRÉAMBULE

La loi du 25 février 2018 portant création de Sciensano prévoit l'obligation de conclure un contrat de gestion qui fixe les règles et conditions relatives à l'exécution des missions légales et réglementaires de Sciensano.

En application de l'article 29, § 2 de la loi précitée, le contrat de gestion règle au moins les matières suivantes :

- 1° le contenu précis des missions légales de Sciensano;
- 2° les axes stratégiques prioritaires relatifs aux missions visées à l'article 4;
- 3° la fixation, le calcul et les modalités de paiement à Sciensano, de la dotation à charge du budget général des dépenses de l'Etat;
- 4° la fixation, le calcul et les modalités de paiement à Sciensano, du financement à charge du budget général des dépenses du SPF Santé publique, sécurité de la chaîne alimentaire et environnement étant entendu que le montant du financement octroyé pour le paiement de la rémunération brute, des allocations, primes, indemnités, avantages et/ou pensions complémentaires de toute nature dont les membres du personnel statutaire visés à l'article 52 mis à disposition bénéficient ainsi que des cotisations sociales et des frais ayant trait à ces membres du personnel, y compris le financement prévu pour le remplacement de ces membres du personnel qui ne sont plus occupés au sein de Sciensano et le financement réservé pour des promotions est déterminé, inclus et commenté dans le contrat de gestion, à condition que le ministre compétent propose une solution pertinente à Sciensano si ce financement est compromis en raison d'une éventuelle adaptation de son montant par rapport à celui converti en base annuelle qui était à charge du SPF Santé publique, sécurité de la chaîne alimentaire et environnement juste avant l'entrée en vigueur de la présente loi.
- 5° les objectifs spécifiques et mesurables à atteindre par Sciensano ;
- 6° les sanctions financières en cas de non-respect par une partie de ses engagements résultant du contrat de gestion;
- 7° les procédures et paramètres objectifs de l'évaluation annuelle du contrat de gestion.  
Par ailleurs, et en application de l'article 26, §1er de la loi précitée, le contrat de gestion peut déterminer un montant au-delà duquel toute décision d'acquérir, construire ou aliéner un immeuble ou un droit immobilier est soumise à l'autorisation préalable du ministre compétent. Ce montant peut varier selon que l'immeuble ou le droit immobilier appartient au domaine public. Le contrat de gestion fixe, le cas échéant, le délai dans lequel l'autorisation du ministre doit être notifiée à Sciensano. À défaut de décision ou de notification de la décision dans ce délai, l'autorisation est réputée avoir été obtenue.

Enfin, en application de l'article 26, § 2 de la loi précitée, l'Etat cède à Sciensano, aux conditions fixées dans l'arrêté royal portant approbation du premier contrat de gestion, notamment en ce qui concerne une contrepartie éventuelle, la propriété de biens meubles dont il est propriétaire et qui sont affectés, à la date d'entrée en vigueur du contrat de gestion, à l'exécution des missions de Sciensano.

## PRÉAMBULE

L'Etat met à disposition de Sciensano, aux conditions fixées dans l'arrêté royal portant approbation du premier contrat de gestion, notamment en ce qui concerne une contrepartie éventuelle, les biens immeubles dont il est propriétaire et qui sont affectés, à la date d'entrée en vigueur du contrat de gestion, à l'exécution des missions de Sciensano.

La Régie des bâtiments met à disposition de Sciensano, aux conditions fixées dans l'arrêté royal portant approbation du premier contrat de gestion, notamment en ce qui concerne une contrepartie éventuelle, les biens immeubles dont elle est propriétaire ou locataire ou dont elle assure la gestion et qui sont affectés, à la date d'entrée en vigueur du contrat de gestion, à l'exécution des missions de Sciensano.



# CONTRAT DE GESTION ENTRE L'ÉTAT BELGE ET SCIENSANO

Entre

L'ÉTAT BELGE, représenté par le ministre compétent, c'est-à-dire les ministres qui ont la Santé publique et la Sécurité de la chaîne alimentaire dans leurs attributions, étant entendu, en ce qui concerne le ministre qui a la Sécurité de la chaîne alimentaire dans ses attributions, qu'il agit en fonction de sa compétence spécifique en matière de sécurité de la chaîne alimentaire et, le cas échéant, en agissant conjointement avec le ministre qui a la Santé publique dans ses attributions dénommé ci-après l'"Etat",  
d'une part

et

SCIENSANO, dont le siège social se situe à 1050 Bruxelles, rue Juliette Wytsman 14, ici représenté par M. Christian Leonard, directeur général dénommé ci-après "Sciensano",  
d'autre part.

Introduction :

1° Sciensano a été créé par la loi du 25 février 2018 portant création de Sciensano, entrée en vigueur le 1er avril 2018.

2° L'article 29, § 1 de la loi du 25 février 2018 précitée prévoit la conclusion d'un contrat de gestion entre l'Etat et Sciensano qui fixe les règles et conditions relatives à l'exécution des missions légales et réglementaires de Sciensano.

3° Le présent contrat de gestion reprend aux titres IV et V les axes stratégiques ainsi que les objectifs opérationnels de Sciensano qui figurent dans le plan de management de Sciensano. Aucune mention n'est faite, à ce niveau, sur les sources de financement des programmes, projets et activités qui permettront l'atteinte de ces objectifs.

4° Le titre VII définit, parmi les activités de Sciensano, celles qui sont à charge de l'Etat via la dotation.

IL EST DÈS LORS CONVENU CE QUI SUIT :

## TITRE I – Objet du contrat de gestion

Article 1er. Le présent contrat de gestion a pour objet de régler, conformément à l'article 29 de la loi du 25 février 2018 précitée, les règles et conditions relatives à l'exécution des missions légales et réglementaires de Sciensano.

## TITRE II – Dispositions générales

Art. 2. Le présent contrat de gestion est conclu pour une durée de 6 ans conformément à l'article 31 §2 de la loi du 25 février 2018 précitée.

Art. 3. § 1er. Dans le présent contrat de gestion, on entend par :  
la loi Sciensano : la loi du 25 février 2018 portant création de Sciensano.

§ 2. Les définitions visées à l'article 2 de la loi Sciensano sont d'application dans le présent contrat de gestion.

## TITRE III – Missions légales de Sciensano et axes stratégiques prioritaires

Art. 4. § 1er. Sciensano assume aux niveaux fédéral, régional et communautaire ainsi qu'aux niveaux européen et international, en tout ou en partie, les missions suivantes en matière de santé :

- 1° rendre des avis aux autorités de santé ;
- 2° la recherche scientifique ;
- 3° l'expertise scientifique ;
- 4° soutenir la recherche clinique ;
- 5° la certification des laboratoires et des règles de bonnes pratiques de laboratoire ;
- 6° le développement expérimental ;
- 7° l'évaluation de risques ;
- 8° la conservation et la valorisation de son patrimoine scientifique ou la prestation de services destinés aux tiers.

Ces missions sont exercées de façon indépendante et impartiale.

Il assume également des tâches de service public liées aux missions visées à l'alinéa 1er.

§ 2. Sciensano a pour mission d'assurer un soutien à la politique de santé par la recherche scientifique, des avis d'experts et des prestations de services, notamment :

- 1° en formulant sur la base scientifique des recommandations de politique de santé proactive en fonction des priorités aux niveaux fédéral, régional et communautaire ainsi qu'aux niveaux européen et international ;
- 2° en développant, évaluant et appliquant des méthodes d'experts tenues à jour au sein d'un système de qualité afin d'évaluer l'état et l'évolution de la santé et des soins de santé ;
- 3° en élaborant des solutions avancées pour le diagnostic, la prévention et le traitement de maladies et ainsi que pour l'identification et la prévention d'autres risques pour la santé.

§ 3. Sciensano a aussi des missions de formation, telles que la formation des doctorants et des formations spécifiques concernant l'expertise de Sciensano, et peut octroyer des bourses de doctorat dans ce cadre.

§ 4. Sciensano assure le traitement, en ce compris la collecte, la validation, l'analyse, le rapportage et l'archivage, des données à caractère personnel notamment relatives à la santé publique ou en lien avec la santé et d'autres informations scientifiques relatives à la politique de santé, dans le respect des lois applicables en la matière. A cette fin, Sciensano réalise des analyses scientifiques quantitatives et qualitatives sur la base des informations traitées en vue de soutenir la politique de santé. Sciensano peut également mettre des données et des informations traitées à disposition, moyennant les autorisations requises.

§ 5. Dans le cadre de la gestion des crises touchant la santé publique, Sciensano a pour mission de coordonner et d'implémenter les aspects scientifiques qui y sont liés, de surveiller et d'évaluer les risques au moyen d'analyses spécifiques des données collectées, de fournir des avis et

recommandations aux différentes autorités de santé du pays et d'organiser la communication au profit des autorités, des prestataires des soins de santé et du public.

§ 6. Les activités scientifiques de Sciensano se répartissent sur neuf domaines d'expertise :

- 1° Risques biologiques pour la santé
- 2° Contrôle de qualité
- 3° Agents infectieux pour l'homme et l'animal
- 4° Risques chimiques pour la santé
- 5° Risques physiques pour la santé
- 6° Données de santé
- 7° Santé publique
- 8° Système de santé
- 9° Soutien en cas de crise sanitaire

## TITRE IV - Axes stratégiques prioritaires

Art. 5. Les axes stratégiques prioritaires de Sciensano sont énumérés ci-après (ceux-ci sont repris intégralement dans le plan de management du directeur général). Ces axes s'expriment par les dix objectifs stratégiques (OS) qui feront l'objet d'une évaluation au moyen d'indicateurs de performance globaux :

### OS-I : ETAT DE SANTÉ

Sciensano participe, grâce à la recherche scientifique, à une meilleure connaissance de l'état de santé de la population et de ses déterminants. Il vise également à apporter un input scientifique pour améliorer la promotion de la santé. Une attention particulière est portée aux différentes formes d'inégalités. Sciensano communique ses résultats scientifiques afin d'informer objectivement les autorités, les professionnels de la santé et les citoyens. Sa communication scientifique de qualité est source de reconnaissance par ses pairs et par les décideurs politiques.

### OS-II : SURVEILLANCE ET CRISE

Sciensano surveille et évalue en permanence les risques pour la santé humaine, la santé animale et l'environnement ainsi que les interactions entre ces trois composantes susceptibles de causer un risque pour l'un d'eux. Il veille à considérer systématiquement un éventuel lien avec le concept "One World – One Health" et "Planetary Health" et publie régulièrement les informations qui traduisent cette surveillance. De plus, Sciensano développe des procédures et des techniques qui lui permettent de fournir une assistance en cas d'incidents et de crises sanitaires, formule des avis d'experts (notamment par sa participation au RAG) et des recommandations en matière de politique de santé, coordonne les activités du RAG et alerte les autorités fédérales et fédérées lorsque des seuils de risques sont dépassés et évalue régulièrement ses capacités de réaction rapide.

### OS-III : DÉVELOPPEMENT EXPÉRIMENTAL

Sciensano participe au développement expérimental en recherche clinique et non clinique dans les domaines où il a acquis des compétences spécifiques. Pour ce faire, Sciensano collabore également avec d'autres institutions nationales et internationales. Sciensano se tourne résolument vers l'avenir en se concentrant sur les nouvelles technologies et infrastructures tout en veillant à respecter les règles éthiques et déontologiques

#### **OS-IV : GESTION EFFICIENTE DU PROGRAMME DE RECHERCHE**

Sciensano fait participer ses parties prenantes et les décideurs politiques au développement de sa vision stratégique et de son programme de recherche, et définit ses priorités en termes de projets et d'activités en fonction des besoins de santé publique, de santé animale et de leur environnement et des moyens disponibles. A cette fin, Sciensano développe une gestion de projets performante en soutien aux services scientifiques et aux services d'encadrement afin d'assurer une bonne exécution des projets dans les délais et avec les moyens prévus. Afin de pouvoir rencontrer le mieux possible ses objectifs, Sciensano s'applique, sans préjudice de l'utilisation de la dotation, à l'augmentation des moyens financiers disponibles en attirant des recherches à financement externe, en valorisant sa propriété intellectuelle le cas échéant. Sciensano s'engage à assurer une gestion financière et budgétaire efficace, basée sur la méthodologie ABC (Activity-Based Costing), en obtenant des prix d'achat avantageux, une gestion efficace du magasin, une utilisation optimale du matériel et une réduction des coûts fixes. Sciensano développe une comptabilité analytique performante afin d'assurer la clarté dans l'utilisation des moyens liés à la dotation et aux autres sources de financement. Sciensano assure la pérennité de ses missions en adéquation avec un financement qu'il s'efforce, également ; de rendre pérenne.

#### **OS-V: COLLABORATIONS INTERNES ET EXTERNES**

Sciensano mobilise efficacement son personnel et s'emploie à trouver un équilibre entre la recherche scientifique et la prestation de services scientifiques. Sciensano promeut un esprit d'entreprise 'une Institution' et renforce son efficacité en encourageant la collaboration transversale entre ses directions scientifiques. Sciensano développe et entretient un réseau de partenaires externes national et international favorisant les collaborations. Indépendamment de ses contrats, Sciensano stimule la collaboration avec les autorités fédérales et fédérées dans un système national de recherche en santé ("Health Research System"). Dans ce cadre, Sciensano prend des initiatives pour évoluer vers une institution scientifique interfédérale. Sa collaboration avec les universités passe aussi par l'encadrement commun de thèses de doctorat.

#### **OS-VI : INDÉPENDANCE ET TRANSPARENCE**

Sciensano maintient et renforce l'indépendance de son action au travers de toutes ses activités qu'il s'agisse de la formulation d'avis, de recommandations ou de la réalisation de la recherche. Sciensano poursuit l'objectif de rendre transparents ses procédures de travail et les résultats qui en découlent.

#### **OS-VII : GESTION DES DONNÉES**

Sciensano occupe un rôle central dans la création, l'utilisation et la mise à disposition de données relatives à la santé humaine et la santé animale, destinées à établir des rapportages à l'échelle nationale et internationale, en soutien à la politique de santé et à la recherche scientifique. Il assure la gestion moderne de toutes les données en respect des normes et réglementations nationales et internationales et dans le souci du respect d'une éthique adaptée.

#### **OS-VIII : GESTION DU PERSONNEL**

Sciensano se veut une organisation apprenante, 'vivante' et bienveillante. La gestion du personnel y est moderne, dynamique et à visage humain. Il stimule une culture de l'apprentissage continu et de l'innovation traversée par une attention pour la santé et le bien-être des membres du personnel et un engagement permanent. Les collaboratrices et les collaborateurs sont encouragés à se montrer autonomes, à prendre des initiatives et à assumer des responsabilités afin de répondre aux exigences de qualité et de quantité des prestations qui sont attendues de ses commanditaires et de ses financeurs.

Les leaders accompagnent et motivent leurs équipes à vivre cette culture, au service de la mission globale de l'Institut et de la société dans son ensemble. Sciensano établit un plan de mobilité compatible avec sa vision de la place de l'environnement dans le concept 'One Health'.

### **OS-IX: QUALITÉ**

Sciensano vise à développer continuellement son système de gestion de la qualité, tant pour soutenir ses missions que dans le contexte de la gestion des données.

Sciensano veille à la qualité des médicaments et des produits de santé et est chargé de coordonner et de contrôler la qualité des laboratoires chimiques, médicaux, vétérinaires et alimentaires, notamment dans le cadre du programme belge de bonnes pratiques de laboratoire de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) (Good Laboratory Practice (GLP)).

### **OS-X: ICT**

Sciensano développe un système ICT moderne et performant en soutien des Directions mais aussi comme moyen d'amélioration des services et prestations effectués pour les tiers.

## **TITRE V – Objectifs spécifiques et mesurables**

Art. 6. Les objectifs stratégiques de Sciensano sont traduits en objectifs opérationnels dans les plans opérationnels des directions scientifiques, des directions de soutien et des services du directeur général et en plans d'action au sein de chaque service. Les objectifs (à tous les niveaux) sont formulés selon le modèle SMART (Acronyme pour Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini).

Le plan de management du directeur général et les priorités de Sciensano seront régulièrement réévalués en fonction de l'évolution des besoins sociétaux, budgétaires et politiques. Les objectifs opérationnels, qui font partie intégrante des plans opérationnels des différentes directions seront régulièrement réévalués dans le même sens. Chaque plan opérationnel est accompagné de :

- 1° la vision et la mission de la direction scientifique ou d'encadrement concernée ;
- 2° une analyse contextuelle (PESTEL (Political, Economical, Social, Technological Environmental and Legal factors) et situationnelle (SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) ;
- 3° pour chaque objectif opérationnel une description SMART ;
- 4° une mise en évidence des éventuels dépendances et/ou risques.

Etant donné que les objectifs opérationnels s'inscrivent dans le cadre du plan de management, tout élément susceptible d'influencer ce plan va, de facto, impacter les objectifs opérationnels. Ces mêmes éléments sont dès lors aussi susceptibles d'impacter le présent contrat de gestion.

Les dix objectifs stratégiques de la Direction Générale de Sciensano ont été déclinés dans les cinq directions scientifiques, les quatre directions d'encadrement et au sein des six services de la Direction Générale. Certains objectifs opérationnels de plusieurs directions se rejoignent donc mais afin de conserver la spécificité de ces objectifs, nous les avons repris de manière intégrale. Il est donc possible que certains objectifs opérationnels décrits ci-dessous se recouvrent partiellement mais le fait qu'ils émanent de deux ou plusieurs directions différentes, ces recouvrements traduisent aussi une approche complémentaire des différentes directions impliquées afin d'atteindre un objectif commun.

## OS-I: ETAT DE SANTE

### 1. Réaliser davantage d'analyses soutenant les décisions politiques

Sciensano renforce la capacité des techniques d'analyse susceptibles de soutenir des décisions politiques encore plus ciblées en aidant à définir et/ou à évaluer les objectifs et les interventions en matière de santé.

*L'une des missions de Sciensano est de soutenir des décisions de politique sanitaire de manière proactive et tournée vers l'avenir. En matière de santé publique, il est essentiel d'aborder les questions dans une perspective à long terme, tout en recommandant des interventions immédiates (modèles et scénarios, health in all policies). Pour ce faire, l'institut mettra davantage à profit sa capacité à utiliser des techniques statistiques avancées pour estimer le rapport risques-bénéfices, l'impact sur la santé et l'impact économique des mesures politiques. Sciensano doit également renforcer sa capacité à cartographier et à évaluer les mesures politiques et les interventions.*

### 2. Renforcer la recherche scientifique en matière de prévention, de surveillance et de lutte contre les maladies animales, les zoonoses et la RAM

En attirant et en menant des recherches scientifiques proactives, Sciensano continue d'accroître son expertise et acquiert de nouvelles connaissances adéquates pour soutenir la politique sanitaire en matière de maladies animales.

*Compte tenu des priorités dans un contexte épidémiologique, technologique et politique en pleine évolution, Sciensano mène des recherches sur les maladies animales, les zoonoses et la RAM sur les plans suivants :*

- surveillance : acquisition d'une expertise pour soutenir les programmes de surveillance en menant des études épidémiologiques, des analyses phylogénétiques, des études de prévalence, des analyses de risques, etc. ;
- pathogenèse : acquisition de connaissances sur l'interaction entre pathogène et hôte (et vecteur), afin de soutenir l'étude de la transmission des maladies animales, et sur la capacité à agir en conséquence. Amélioration de la connaissance de la pathogenèse des maladies animales afin de valider les modèles d'infection. Le centre expérimental de Machelen est d'une importance capitale à cet égard ;
- prévention : renforcement de l'expertise dans les processus immunologiques (tels que la réponse cellulaire adaptative et la réponse des muqueuses), notamment via la transcriptomique (l'ensemble des ARN issus de la transcription du génome) et son application à la mise au point et/ou à l'évaluation d'outils préventifs tels que des vaccins innovants.

*Sciensano s'engage en outre à mener des recherches indépendantes, en collaboration avec des universités et des partenaires nationaux et/ou internationaux, ainsi qu'à communiquer de manière transparente les résultats dans des publications scientifiques et des rapports destinés aux autorités compétentes, afin de maximiser l'impact sur la santé animale et humaine.*

### 3. Optimiser les tâches de référence des laboratoires et centres nationaux et internationaux de référence

Sciensano comprend une quarantaine de Laboratoires Nationaux de Référence (LNR) pour la RAM (Résistance aux Antimicrobiens), les maladies virales, bactériennes et à prions chez les animaux, deux laboratoires de référence de l'Union Européenne (LRUE) et quelques centres nationaux de référence. Ses scientifiques fournissent des conseils d'experts indépendants aux autorités compétentes afin de soutenir leur politique. Ils s'appuient à cet effet sur les connaissances acquises grâce à la recherche scientifique.

*Les LNR continueront à soutenir les laboratoires de première ligne en produisant de la documentation de référence, en organisant des analyses circulaires ("ring tests") (en collaboration avec les DS Risques biologiques pour la santé et Risques chimiques et physiques pour la santé), en validant des méthodes et en fournissant des conseils. Ils continueront également à soutenir les programmes de surveillance nationaux en évaluant la qualité des réactifs et en effectuant des diagnostics de dépistage et de confirmation. Ces activités seront élaborées, supprimées ou externalisées de manière ciblée, en tenant compte des priorités de l'AFSCA et du SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement (SPF SSE) et du contexte budgétaire. Le résultat de l'analyse ABC (Activity-Based Costing) constituera une base importante pour l'optimisation des tâches de référence.*

*Sciensano mettra en œuvre des méthodes de détection des principales maladies des poissons et se constituera une expertise en tant que LNR pour ces maladies. L'institut développera également l'activité de diagnostic et acquerra une expertise scientifique sur la détection et la caractérisation des bactéries susceptibles de constituer une menace dans le cadre d'activités bioterroristes (CBRN – chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires). Les activités des laboratoires internationaux de référence, notamment le LRUE FA et le LRUE Variole caprine, poursuivront leur développement, après la mise en place des installations BSL3+ à Machelen avec la réalisation d'études expérimentales.*

#### **4. Évaluer l'impact sur la santé de l'exposition aux agents chimiques et physiques**

Sciensano évalue l'impact sanitaire de substances chimiques et d'agents physiques sur la population en menant des études qui établissent des liens entre l'exposition et les données de santé et/ou qui mesurent leur impact sur la santé.

*À cet égard, Sciensano se concentre sur une approche "One-Health", et différents services collaborent activement pour établir des liens entre les données sur la toxicité, l'exposition et la santé. L'institut étudie la façon d'intégrer les mesures de l'exposition aux substances chimiques et aux agents physiques dans des enquêtes de santé et informe les pouvoirs publics, le public, les communautés scientifique et professionnelle de ces résultats en utilisant les concepts "d'application des connaissances" (AC).*

#### **5. Augmentation de l'impact de Sciensano auprès des politiques**

Sciensano cocrée et gère le cadre dans lequel il interagit avec ses groupes cibles, accompagne ses collaborateurs pour qu'ils interagissent de manière efficace et efficiente avec leurs groupes cibles. L'institut évalue l'efficacité et l'efficience des activités de communication et examine les concepts et leur implémentation à même d'optimiser l'approche de communication de Sciensano, afin de maximaliser le fonctionnement de Sciensano et l'impact sociétal de ses activités scientifiques.

#### **6. Communiquer de manière appropriée avec le public**

Sciensano présente les informations sur la santé de manière conviviale, transparente et opte pour des méthodes de communication adaptées au public cible.

*Pour concrétiser cette application des connaissances, Sciensano recourra à des méthodes de communication novatrices, renforcera la coordination des indicateurs de santé de la population et publiera les résultats dans les formats et sur les canaux appropriés. Pour que les résultats des recherches de Sciensano contribuent davantage aux décisions politiques, l'institut doit également intégrer des réponses aux questions des citoyens et des décideurs politiques. Au cours de l'élaboration d'un projet, il doit devenir naturel de réfléchir à la manière dont les citoyens et/ou les parties prenantes peuvent y contribuer et au moment où ils peuvent le faire. En renforçant l'engagement de cette manière, la confiance des citoyens et des parties prenantes augmentera, ce qui aura également pour effet d'intégrer les résultats aux décisions politiques de manière plus réussie. Enfin, si Sciensano intègre dès le début la question de la pertinence sociale d'un projet, cela génère également des possibilités pour faire connaître ce projet de manière précoce aux parties prenantes appropriées, y compris en dehors du secteur de la santé (publique). Le partage proactif d'informations et de connaissances accroît*

également les possibilités d'intégration ultérieure des résultats aux décisions politiques ("Health in all Policies).

## **7. Renforcer la communication, le transfert de connaissances et la notoriété publique**

Sciensano ambitionne de diffuser de manière proactive les résultats de ses activités scientifiques et de surveillance aussi largement que possible auprès des communautés scientifique et médicale, des organismes publics et du grand public en faisant appel à des canaux de communication modernes.

*Dans le cadre de cet objectif, Sciensano se concentre sur la reconnaissance et la notoriété qu'il a acquises lors de la pandémie du COVID-19. Sciensano (re)connaît l'importance de la communication avec les parties prenantes et le public comme élément essentiel de sa contribution à la santé publique. L'institut entend donc informer et éduquer le public sur les risques et la prévention en matière de santé publique. Sciensano souhaite également publier plus fréquemment ses résultats dans des médias scientifiques, médicaux et de vulgarisation afin d'atteindre un public plus large.*

*Sciensano ambitionne d'informer et de conseiller les autorités de manière adéquate et de jouer un rôle actif au sein du Risk Assessment Group (RAG). Sciensano tient à jour les informations figurant sur son site Web en veillant à leur pertinence.*

*Sciensano modernise et développe l'application Airallergy afin d'afficher également d'autres tendances de pathogènes pertinents, y compris les vagues saisonnières de virus respiratoires (grippe, VRS, COVID-19, etc.). Cette application pourrait également être intégrée à une nouvelle application globale de Sciensano.*

*Sciensano élabore une stratégie de communication scientifique et publique en étroite collaboration avec son service de communication, afin que son message soit transmis de manière claire et efficace. L'institut doit recourir aux canaux de communication modernes et aux plateformes de réseaux sociaux afin de transmettre les résultats de ses recherches et de ses enquêtes à un public plus large.*

*Sciensano reconnaît l'importance cruciale du transfert de connaissances comme élément essentiel de sa mission. Il lui incombe de transférer de manière proactive et efficace son expertise scientifique et ses résultats à un large éventail de parties prenantes. Il s'agit non seulement des organismes publics et des décideurs politiques, mais aussi des professionnels de la santé et du grand public. En participant activement à des comités, des organes consultatifs, des réunions de travail, des symposiums et d'autres forums, Sciensano se profile comme un expert, partageant ses connaissances et contribuant à l'élaboration de la politique de santé et à la santé publique.*

*Sciensano ambitionne de mieux intégrer les activités de communication au processus de recherche scientifique et de surveillance afin de communiquer efficacement les résultats aux parties prenantes concernées. L'institut entend également utiliser la formation aux médias pour permettre à ses experts de communiquer de manière claire et précise avec les médias et le public.*

*Pour réduire le risque d'interprétation ou de diffusion erronée des résultats dans les médias, la communication doit être précise et transparente. Sciensano a besoin de la disponibilité et de l'expertise d'experts en communication, ce qui requiert une collaboration et une coordination appropriées entre les scientifiques et les équipes de communication.*

## **OS-II SURVEILLANCE (EN GÉNÉRAL - AUTRE QUE CELLE SPÉCIFIQUEMENT LIÉE À ONE HEALTH)**

### **1. Renforcer les systèmes d'information sur la santé**

Sciensano est le centre de référence scientifique pour l'information en matière de santé : l'institut effectue la surveillance des tendances de santé publique, de leurs causes (y compris les déterminants



en amont) et de leur évolution. En fonction des besoins en matière de santé, Sciensano définit ses priorités avec ses parties prenantes.

*Afin de mieux comprendre, avec ses parties prenantes, les principaux défis sociétaux pour la santé publique et les soins de santé, en plus de renforcer les méthodes existantes telles que les indicateurs de santé composés quantitativement (comme l'étude belge sur la charge de morbidité), Sciensano se concentrera également sur des méthodes plus qualitatives, comme la prévision. Sur la base de l'étude sur le fardeau de la maladie (DALY), les domaines suivants ont déjà été identifiés (les cinq principaux fardeaux de la maladie) : santé mentale et abus de substances, cancer, affections musculo-squelettiques, affections cardiovasculaires et affections neurologiques. Dans les domaines où la morbidité est élevée (santé mentale, affections musculo-squelettiques et affections neurologiques), Sciensano ne dispose actuellement d'aucun suivi ou bien dispose d'un suivi très limité, et il est indispensable d'établir des priorités. Ces domaines sont également fortement liés à la résilience, à la participation sociale et à la (ré)intégration dans la vie professionnelle.*

*Les thèmes socialement pertinents seront intégrés de manière proactive à la surveillance et aux recherches de l'institut, en mettant l'accent sur les indicateurs de santé positifs, les facteurs favorisant la santé, le quintuple objectif (Quintuple Aim) dans les soins de santé (en veillant à la perspective du patient et du travailleur de la santé), les facteurs environnementaux, le vieillissement et la (ré)intégration dans la société dans le cadre des maladies chroniques et, si possible, l'introduction de la biosurveillance et de la génomique. Compte tenu de l'impact des changements sociétaux sur la participation aux enquêtes et sur l'intégration de nouveaux thèmes, Sciensano doit adapter sa méthodologie de collecte de données et renforcer sa capacité d'analyse.*

## **2. Surveillance innovante des laboratoires**

Sciensano mène des activités de surveillance en laboratoire des maladies infectieuses et des allergènes chez les êtres humains afin de soutenir et d'informer la politique de santé publique, et il innove dans ce domaine.

*L'institut met au point de nouveaux systèmes afin de surveiller les agents pathogènes et la résistance aux antimicrobiens au sein de la population humaine en analysant les eaux usées.*

*Sciensano élabore de nouveaux systèmes innovants pour surveiller les pathogènes et les allergènes en suspension dans l'air, afin de mesurer la qualité (micro-)biologique de l'air intérieur. Cette surveillance s'inscrit dans le cadre du plan national d'amélioration de la qualité de l'air intérieur en Belgique (loi du 6 novembre 2022) et vise à améliorer la prévention des maladies respiratoires allergiques et infectieuses.*

*L'institut travaille également sur la surveillance automatique en temps réel des pollens et des spores dans l'air extérieur afin d'informer et de prévenir encore plus précisément et rapidement les personnes allergiques.*

*Sciensano mène des recherches sur la résistance antibactérienne, antivirale et antifongique afin d'améliorer l'efficacité des thérapies et des interventions en matière de santé publique.*

*L'institut étudie l'efficacité des vaccins pour améliorer les interventions de santé publique.*

*Sciensano étudie le statut immunitaire de la population ou de groupes à risque spécifiques, dans le but d'améliorer et de mieux cibler les interventions de santé publique et d'évaluer la vulnérabilité de la population aux agents pathogènes (ré)émergents.*

*L'institut poursuit le développement d'une plateforme d'immunologie appliquée pour soutenir des études sérologiques à grande échelle, des essais cliniques et des projets de recherche évaluant la vulnérabilité globale de la population aux agents pathogènes. Sciensano s'implique activement dans la mise en place de systèmes structurés qui fournissent une image représentative de la population belge et permettent de dégager des tendances fiables. Ses efforts s'étendent à l'intégration de la surveillance des laboratoires dans les systèmes européens (ECDC) et mondiaux (OMS), dans le but d'obtenir des résultats utiles susceptibles de conduire à des améliorations concrètes de la politique de santé publique.*

Sciensano y parvient en collaboration avec les agences responsables de la surveillance des maladies infectieuses dans les communautés. L'institut met l'accent sur l'innovation technique et la numérisation et ambitionne de transférer les métadonnées et les données des patients par le biais de processus automatisés afin d'accroître l'efficacité de ses efforts de surveillance. En outre, Sciensano continue à mettre au point des techniques multiplex, ce qui permet de tester simultanément plusieurs paramètres sur un seul échantillon, optimisant ainsi la valeur des échantillons onéreux et réduisant les coûts. Pour atteindre ces objectifs, une collaboration interne fiable et un échange de données sont essentiels, tout comme une participation active aux systèmes de surveillance européens (ECDC) et mondiaux (OMS). Sciensano tient compte des risques spécifiques, tels que la sécurité des données et la protection de la vie privée lors de l'échange de métadonnées et de données sur les patients, données qui dépendent de la collaboration avec les agences dans les communautés et les régions.

### **3. Renforcer le rôle de Sciensano en tant que laboratoire de référence et centre d'excellence**

Sciensano ambitionne de maintenir et de renforcer son rôle de laboratoire de référence et de centre d'expertise (inter)national pour les agents pathogènes et les allergènes qui sont importants pour la santé publique.

L'institut fournit non seulement des services de laboratoire de haute qualité, mais met également son expertise au service des pouvoirs publics et des communautés scientifiques et médicales. En outre, Sciensano organise des formations pour d'autres laboratoires et formule activement des conseils à des comités et à des groupes de travail, dans le but de contribuer à l'amélioration de la santé publique et au partage des connaissances au sein de la communauté élargie.

Le cas échéant, Sciensano pose également sa candidature pour de nouveaux laboratoires / centres de référence à l'échelle nationale ou internationale (par exemple les laboratoires de référence de l'UE), à condition que les ressources le permettent et que l'institut puisse créer une valeur ajoutée pour la santé publique. Conformément à l'arrêté royal fixant les conditions de financement des centres de référence en microbiologie humaine, Sciensano effectue des analyses de laboratoire qui contribuent à la confirmation et au diagnostic des infections. Sciensano continue d'évaluer et de mettre en œuvre de nouveaux tests de diagnostic et de nouvelles méthodes de typage.

Une tâche importante que l'institut prévoit de continuer à développer est l'organisation de tests d'aptitude et de tests circulaires pour évaluer et soutenir la qualité des tests microbiologiques ou mycologiques dans les laboratoires externes. Il s'agit d'une partie importante de sa mission en tant que laboratoire / centre de référence.

Sciensano reconnaît également les risques spécifiques et les dépendances qui requièrent une attention particulière. Par exemple, les laboratoires de référence de l'institut ne sont pas directement représentés au sein de l'organe consultatif du réseau de centres de référence. Autrement dit, Sciensano n'a pas d'influence directe sur le programme et les conditions de sélection des centres de référence. Cette situation peut nuire à la position de Sciensano par rapport aux universités ou hôpitaux concurrents. Attirer et retenir des profils adéquats tels que des biologistes cliniques et des techniciens de laboratoire médical peut également s'avérer une tâche difficile en raison de l'expertise et de la certification spécifiques requises pour ses laboratoires de référence.

### **4. Améliorer l'identification et la caractérisation rapides des agents pathogènes animaux, des zoonoses et de la RAM : garantie et amélioration de l'identification et de la caractérisation rapides des agents pathogènes animaux, des zoonoses et de la RAM conformément aux réglementations en matière de biosécurité et de normes de qualité**

Sciensano adapte ses outils de diagnostic aux souches actuellement en circulation et met au point des techniques innovantes pour optimiser la détection et la caractérisation en termes de qualité, de quantité, de temps et de coût.

L'élaboration et la mise en œuvre de ces techniques sont adaptées aux priorités et aux exigences de qualité des parties prenantes de l'institut et à la législation européenne en matière de santé animale (législation de la santé animale de l'UE). Pour la mise en œuvre de ces méthodes de diagnostic, Sciensano fait appel à des laboratoires hautement spécialisés qui doivent satisfaire à des exigences

élevées en matière de biosécurité. Les non-conformités et risques (critiques) liés à l'infrastructure et au fonctionnement de Sciensano seront en outre examinés en veillant à une gestion durable conforme à la législation. Les analyses sont effectuées dans le cadre du système de qualité de Sciensano. La numérisation et l'automatisation des opérations de laboratoire seront élaborées plus en détail dans le but de mettre en œuvre les méthodes les plus fréquentes, telles que les analyses ELISA et PCR, de manière uniforme et efficace. À plus long terme, cela permettra également une plus grande flexibilité pour organiser efficacement les diagnostics et les services de garde relatifs à différents agents pathogènes.

#### **5. Élaborer des analyses épidémiologiques pour les maladies animales, les zoonoses et la RAM : réalisation et élaboration d'analyses épidémiologiques en vue de soutenir la politique de santé animale au sujet des programmes de surveillance belges pour les maladies animales, les zoonoses et la RAM**

Sciensano réalise des analyses épidémiologiques pour la surveillance de la RAM et des maladies animales. L'institut fournit des conseils sur la conception des programmes de surveillance belges et des analyses de risque et apporte un soutien biostatistique aux laboratoires nationaux de référence (LNR) dans le cadre de projets de recherche. Sciensano gère les données relatives au cheptel selon le principe FAIR.

*L'institut travaillera sur l'accès à diverses bases de données telles que Sanitel-Med et élaborera des initiatives afin de valoriser ces données et d'autres données de Sciensano de manière optimale. Dans le cadre de l'intégration des activités épidémiologiques vétérinaires, les priorités seront alignées sur celles des parties prenantes, et les activités seront étendues, notamment au travers de projets de recherche nationaux et internationaux. Des efforts importants seront déployés pour renforcer la coopération avec les laboratoires nationaux de référence.*

#### **6. Garantir des services scientifiques et/ou opérationnels pour le secteur animal, l'industrie pharmaceutique et d'autres parties prenantes**

Sciensano garantit des services de qualité en matière de diagnostic et de tâches opérationnelles telles que l'échantillonnage et les transports dans le cadre de la surveillance de l'Encéphalopathie Spongiforme Bovine (ESB), en soutenant l'abattage sanitaire lors de l'apparition de foyers.

*L'institut étend la valorisation de son expertise scientifique et de son infrastructure spécialisée en collaborant avec des entreprises pharmaceutiques pour mettre au point des outils de prévention tels que des vaccins. L'expansion de ces activités est toujours évaluée en fonction de leur valeur ajoutée scientifique, de l'augmentation de la masse critique ou de l'expertise et des avantages financiers.*

#### **7. Renforcer notre appui aux autorités via des avis et des recommandations**

Sciensano délivre des avis motivés et/ou des recommandations "evidence-based" en appui de la surveillance au sens large et en situation de crise sanitaire assurant ainsi un soutien scientifique permanent aux autorités de santé belges, européennes et internationales dans les domaines suivants :

1° Biosécurité/Biosûreté et biotechnologie : mission d'évaluation des risques biologiques liés à l'utilisation d'organismes génétiquement modifiés (OGM) et/ou pathogènes, un soutien au contrôle de leur utilisation et la participation à des instances belges, européennes et internationales ainsi que les associations professionnelles de biosécurité ;

2° Evaluation des produits médicaux biologiques (vaccins humains, vétérinaires et dérivés sanguins)

3° Les prestations des laboratoires médicaux et vétérinaires ;

4° *Génomique appliquée (biologie moléculaire, bio-informatique) ;*

5° *Solutions techniques standardisées et sécurisées pour la gestion des données de santé (e.g. faciliter l'application du principe FAIR data (Findability, Accessibility, Interoperability, Reuse of digital data).*

### **8. Perfectionner la gestion et le dispatching des échantillons en soutien à la surveillance**

Sciensano met à disposition des laboratoires, des clients internes et de tout projet nécessitant la collecte d'échantillons, une plateforme transversale unique performante qui assure la gestion et le dispatching des échantillons, en s'appuyant, à terme, sur un LIMS unique.

*Ces prestations sont réalisées en appui de la surveillance dans le respect des normes de qualité et en situation de crise.*

### **9. Développer le LNR OGM en collaboration avec nos partenaires**

Sciensano assure la coordination du Laboratoire National de Référence OGM qui consiste à développer et exécuter des analyses d'OGM dans la chaîne alimentaire

## **OS-II "ONE HEALTH"**

### **1. Stimuler le focus "One Health"**

Sciensano favorise la mise en œuvre du concept et principe transversal "One Health" dans son acceptation la plus large possible, en partenariat avec l'externe, dans un contexte national et international, notamment via la coordination des activités transversales liées à "One Health".

### **2. Étendre la collaboration autour de "One Health"**

Sciensano collabore transversalement à "One Health" dans une perspective plus large : zoonoses et résistance aux antibiotiques, mais aussi environnements alimentaires, pauvreté et vulnérabilité, environnement et changement climatique.

*Le concept "One Health" souligne les avantages synergiques d'une collaboration plus étroite entre les sciences de la santé pour les êtres humains, les animaux et l'environnement, ainsi que l'importance du démantèlement des silos professionnels. Dans le cadre plus large du concept "One Health", les défis sanitaires suivants seront au cœur des services de Sciensano dans les années à venir :*

- Préparation aux maladies infectieuses émergentes (zoonoses, dont le COVID-19 est un exemple actuel) ;
- Résistance aux antimicrobiens (RAM) et infections associées aux soins ;
- Surveillance et étalonnage des environnements alimentaires, afin que Sciensano apporte son soutien à la transition vers une alimentation saine, sûre et durable sur le plan nutritionnel et réduise ainsi la charge de morbidité liée à l'obésité, aux maladies non transmissibles et aux inégalités qui y sont associées ;
- Pauvreté et changement climatique, parce que ces défis touchent proportionnellement plus durement les personnes vulnérables de la société et leur santé.

### **3. Surveiller les risques liés à l'exposition aux agents chimiques et physiques**

Sciensano surveille les risques liés aux substances chimiques et aux agents physiques pour la population en menant des études dans le cadre d'une approche multidisciplinaire "One Health" (OH). Dans le cadre de celle-ci, Sciensano génère de nouvelles données toxicologiques, mesure la présence et la quantité de substances chimiques et d'agents physiques, identifie l'exposition humaine et évalue les risques pour la population.

*Sciensano soutient également les pouvoirs publics en émettant des avis d'experts et des rapports sur les risques liés aux substances chimiques et aux agents physiques.*

*Sciensano renforce la coopération interne en définissant des projets et des activités multidisciplinaires. En outre, il mettra en place des équipes de recherche multidisciplinaires dans le but d'intégrer au concept "One Health" les risques liés aux produits chimiques et aux agents physiques. Sciensano relie ces évaluations de "sécurité" à des concepts tels que la durabilité, les aspects nutritionnels, la pollution zéro, les risques / bénéfiques, etc. Sciensano s'implique dans les comités d'experts internationaux sur l'évaluation des risques et mène des activités de prestation de services dans ce domaine. L'institut informe les autorités, le public, le monde scientifique et professionnel au sujet de ses résultats en utilisant les concepts de "transfert des connaissances" .*

## **OS-II CRISE**

### **1. Élaborer un système durable de surveillance des maladies infectieuses**

Sciensano reste le centre de référence épidémiologique belge pour la surveillance des maladies infectieuses : il poursuit le développement de l'infrastructure pandémique en un système durable de surveillance des maladies infectieuses qui devrait être renforcé lors de crises aiguës.

*En dehors des crises aiguës, un système sentinelle bien étendu doit être en place pour assurer une surveillance continue de la situation en "temps de paix", de sorte à détecter à temps tout (nouveau) développement d'une épidémie. Une leçon importante à tirer de la crise du COVID-19 est qu'un suivi (pratiquement) en temps réel des données est nécessaire pour formuler des conseils ad hoc étayés scientifiquement qui permettent aux décideurs politiques d'agir rapidement dans les situations de crise. Sciensano doit entreprendre des efforts continus pour former son personnel (technique et analytique) et renforcer ses capacités (connaissances et compétences) par une collaboration avec des partenaires universitaires.*

### **2. Vigilance et préparation aux crises pour les maladies infectieuses et les allergènes**

Sciensano assure la préparation et la vigilance des laboratoires face aux pandémies, aux épidémies, aux crises sanitaires et aux pathogènes émergents. L'institut se prépare en permanence à apporter un soutien rapide aux autorités en cas d'épidémie ou de crise sanitaire liée à des maladies infectieuses. Sciensano est responsable de la surveillance et de la mise en place de tests pour les pathogènes (zoonotiques) ou allergènes (potentiellement) émergents.

*La collaboration est au cœur de l'engagement de Sciensano en matière de préparation aux crises. L'institut travaille en étroite collaboration avec sa propre cellule de crise, contribue activement au Risk Assessment Group pour les risques humains (RAG) et animaux (RAG-V-EZ) et entretient des relations collaboratives avec d'autres directions de l'institut. La création et la mise à jour de plans de continuité des activités et de plans de crise pour la direction et chaque service constituent un aspect important de la préparation aux crises de Sciensano. L'harmonisation des protocoles de test, tels que la PCR, la sérologie et le séquençage, figure également parmi ses priorités, car elle permet une contribution plus transversale du personnel. En outre, l'institut encourage les formations transversales et les échanges de scientifiques et de techniciens entre les unités et les services afin de pouvoir mobiliser ses ressources dans les situations de continuité et de crise.*

*Sciensano entend continuer à jouer un rôle crucial en tant que plateforme centrale et laboratoire de référence pour les épidémies alimentaires, en collaboration avec l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) et les inspecteurs de santé des communautés. Son expertise et sa rapidité de réaction en tant que laboratoire permettent d'identifier et de gérer de manière proactive les épidémies et les crises liées à l'alimentation. L'institut reste également engagé en tant qu'expert dans la formulation de conseils et de diagnostics (de confirmation) concernant les toxines biologiques, les*

*virus et les bactéries qui présentent un risque de constituer un agent CBRN ou qui pourraient être utilisés à mauvais escient.*

*Sciensano entend être capable de mobiliser une part importante de son personnel en cas de crise. Cette mobilisation nécessite des accords de niveau de service (SLA) appropriés et des programmes de formation continue pour le personnel scientifique et technique.*

*L'institut poursuit son engagement au service de la société en offrant un soutien logistique et de laboratoire aux autorités (MSF, AViQ, COCOM, etc.) et aux laboratoires cliniques pour lutter contre les maladies infectieuses.*

*Sciensano déploie ses ressources pour développer rapidement les capacités d'analyse des agents pathogènes émergents. En diffusant des protocoles et des documents de référence, Sciensano vise à permettre une mise en œuvre rapide et une décentralisation des tests dans les laboratoires cliniques de première ligne.*

*La mise en place d'un mécanisme solide de gestion et de réaction aux crises nécessite une mise à jour régulière des plans de continuité des activités et des plans de crise de l'institut afin de tenir compte de l'évolution des circonstances et des nouvelles connaissances. Une condition préalable importante est également que Sciensano puisse compter sur des ressources humaines et des capacités suffisantes pour augmenter rapidement sa capacité d'analyse en cas de besoin.*

*Sur le plan interne, Sciensano doit s'efforcer de renforcer la coopération et la communication avec la cellule de crise, le RAG-V-EZ et d'autres directions de l'institut afin de garantir une approche coordonnée.*

*Les risques spécifiques qui requièrent une attention particulière sont la perturbation des processus de laboratoire de routine et la capacité d'analyse pendant les situations de crise en raison du manque de personnel et de ressources. La résistance du personnel à un déploiement et à une mobilisation flexibles peut également constituer un défi que Sciensano relèvera en promouvant une culture de la préparation aux crises.*

### **3. Anticiper et gérer les foyers de maladies animales (ré)émergentes en situation de crise**

Sciensano garantit un diagnostic d'urgence en cas de suspicion d'une maladie animale de l'ancienne liste A et organise à cet effet un service de garde en concertation avec l'AFSCA. En cas d'apparition d'un foyer, l'institut renforce sa capacité de diagnostic, fournit des conseils d'expert aux autorités compétentes et mène des enquêtes sur la cause du foyer.

*Sciensano travaille en étroite collaboration avec les différentes autorités compétentes concernées, les laboratoires régionaux et le LRUE. L'institut collabore avec la cellule de crise et les autres services de Sciensano (dispatching, coordination des activités vétérinaires avec l'épidémiologie vétérinaire, CNR (en cas de zoonose), les services-cadres, etc.) dans le cadre de la gestion interne des crises et formule des avis à l'AFSCA, au SPF et au RAG-V-EZ dans le cadre d'un risque zoonotique.*

*Au titre du bien-être des collègues concernés et dans le contexte budgétaire, l'organisation des services de garde sera optimisée.*

Sciensano continuera à se préparer à d'éventuelles épidémies (preparedness) en:

- évaluant les risques épidémiologiques ;
- mettant au point des méthodes de diagnostic pour la détection des maladies enzootiques ou exotiques émergentes ;
- définissant et mettant en œuvre des flux de diagnostic pour une situation "normale" (pas de crise) et, en situation de crise, en recherchant ou évaluant les vaccins disponibles ;
- réalisant des études sur la compétence vectorielle ;
- surveillant l'évolution des souches de maladies animales quant à leur adaptation aux mammifères et en réalisant d'autres activités dans un contexte "One Health" ;

- maintenant l'opérationnalité de l'infrastructure et en formant des personnes en vue d'interventions en cas d'épidémie.

*Un accord bilatéral avec un laboratoire externe de type BSL3 sera conclu pour continuer à assurer les diagnostics en cas d'urgence.*

#### **4. Renforcer la préparation aux nouvelles urgences sanitaires**

Sciensano se préparera à de nouvelles crises sanitaires.

*Sciensano examinera et mettra à jour la documentation de crise existante et veillera à disposer d'une documentation rédigée de manière claire afin de faire face aux crises sanitaires dans les domaines de la sécurité alimentaire, des médicaments, des produits de santé, des biens de consommation et des agents CBRN (toxines biologiques, substances pharmacologiques, etc.). L'institut définit son rôle dans le cadre de sa propre approche de crise et de celle du RAG. Il complète les plans de crise et met à jour les plans de continuité des activités (PCA). Les plans de crise tiendront au moins compte des aspects suivants : analyse d'un grand nombre d'échantillons, sous-traitance des analyses à des laboratoires tiers, identification et mise en œuvre de nouvelles méthodes, réalisation d'analyses de risques, formulation de conseils aux autorités sur les méthodes, les dangers, les risques et les études épidémiologiques pour commencer à mesurer l'impact sur la santé. L'institut met au point de nouvelles méthodes pour la détection d'agents CBRN et pour identifier les risques lors d'incidents CBRN. Sciensano participe à des exercices de crise. En outre, il se prépare également à d'éventuelles crises sanitaires liées à des incidents impliquant des produits chimiques industriels et la pollution (atmosphérique intérieure).*

#### **5. Coordonner la gestion des crises sanitaires**

Sciensano assure la coordination de la gestion de crises de santé publique / sanitaires de manière efficace et améliore la préparation ( "preparedness" ) aux crises de santé publique / sanitaires.

### **OS-III DÉVELOPPEMENT EXPÉRIMENTAL**

#### **1. Encourager la recherche scientifique appliquée**

Sciensano mène des recherches scientifiques pour améliorer la surveillance, l'évaluation des risques, l'investigation des épidémies, la prévention et la thérapie des maladies infectieuses et des allergènes dans la population humaine.

*Les recherches de Sciensano sont appliquées et visent à contribuer à la santé publique et à satisfaire les besoins des parties prenantes de l'institut. Celui-ci se positionne ainsi comme un centre d'excellence, à l'échelle tant nationale qu'internationale, pour la microbiologie, l'aérobiologie et l'immunologie liées à la santé publique. Une étape importante de cet objectif est la poursuite du développement d'une unité de recherche clinique, financée en partie par les revenus de projets internes et externes.*

*Dans le cadre de cet objectif, les domaines d'attention spécifiques de Sciensano sont les suivants :*

- La recherche sur les mécanismes de résistance antibactérienne, antivirale et antifongique, visant à améliorer les thérapies et les interventions de santé publique.
- La recherche sur l'efficacité des vaccins et les mécanismes d'évasion immunitaire, visant à améliorer les interventions de santé publique.
- L'extension de la capacité de recherche de Sciensano pour mener des études cliniques observationnelles et interventionnelles , non commerciales et indépendantes pour autant qu'elles n'entrent pas en concurrence avec celles entreprises avec le KCE ou les hôpitaux universitaires..

*Ces points d'attention permettront à Sciensano d'étudier l'efficacité des interventions de santé publique, la prévalence des maladies infectieuses ou la vulnérabilité immunitaire de la population ou de groupes à risques spécifiques. Chacune de ces études sera entamée après une concertation avec le KCE et l'Agence Fédérale des Médicaments et des Produits de Santé (AFMPS).*

*Pour atteindre ces objectifs, il est important que Sciensano puisse continuer à compter sur le renforcement et le maintien d'infrastructures de recherche de haute qualité, y compris des installations de niveau de biosécurité 2-3 (BSL2-3) et une animalerie. La collaboration avec d'autres instituts de recherche et universités renommés est tout aussi cruciale pour promouvoir l'échange de connaissances et les synergies. Sciensano doit également avoir accès aux fonds de recherche fédérés, nationaux et européens pour assurer le financement de ses projets de recherche.*

*Pour renforcer sa capacité de recherche, Sciensano doit surveiller et maintenir un équilibre minutieux entre les activités de routine et de recherche. Sciensano doit pouvoir compter sur un financement stable de son personnel de recherche. Il existe une opportunité de favoriser la coopération transversale et multidisciplinaire entre les scientifiques de Sciensano et la collaboration avec le service de coordination scientifique. Sciensano doit prendre en compte le risque de concurrence et de dépendance vis-à-vis de sources de financement externes pour ses projets de recherche.*

## **2. Renforcer le rôle de Sciensano en tant qu'innovateur**

Sciensano s'oriente vers l'innovation et développe de nouveaux outils innovants (méthodes d'analyse ou de collecte de données, etc.) et y recourt dans la recherche, dans les études de surveillance, pour l'étude des effets sur la santé ou pour les services scientifiques dans le cadre de missions politiques. Il présente les outils et leurs applications lors de conférences ou de workshops et effectue des publications dans des revues scientifiques.

## **3. Élaborer et valoriser un centre expérimental BSL3+ et d'autres plateformes transversales**

Les différentes animaleries (de la DS Maladies infectieuses animales) permettent à Sciensano de mener des recherches en utilisant des pathogènes vivants sur des modèles animaux dans un environnement sécurisé. Les expérimentations animales sont réalisées dans le respect des 3 R (Raffinement, Réduction, Remplacement), conformément à la législation en matière de bien-être animal et de biosécurité.

*Au centre expérimental de Machelen, les ajustements nécessaires sont en cours pour rendre opérationnelles les installations BSL3+ et la mise en œuvre des Bonnes Pratiques de Laboratoire (BPL) se poursuit. La coopération avec le Groupe CER continuera à se développer. Les services scientifiques continuent d'investir dans le bien-être animal et la biosécurité et dans leur suivi par la cellule de bien-être animal, le comité d'éthique et le comité de biosécurité de Sciensano.*

*Les collaborations transversales au sein des différents services et directions seront étendues afin de partager et d'optimiser les connaissances, les techniques et les protocoles dans le contexte des principes "One Planetary Health" et "One Institution" .*

*Sciensano renforcera la collaboration intra-scientifique et inter-scientifique autour de l'utilisation du FACS (Fluorescence Activated Cell Sorting) et du partage des protocoles et de l'expertise immunologique en vue de bâtir une plateforme d'immunologie transversale où se développent de nouveaux flux et de nouvelles techniques pouvant être utilisés par différents services.*

*Un cadre transversal de soutien aux doctorants sera mis en place et étendu en mettant l'accent sur la formation, l'accès aux technologies disponibles au sein de la DS Maladies Infectieuses Animales et de Sciensano, l'échange de bonnes pratiques et d'expertise entre les doctorants d'une part et entre les doctorants et les scientifiques d'autre part, dans le but d'optimiser la croissance et la production scientifiques.*



#### 4. Renforcement de la plateforme transversale en génomique appliquée

Sciensano renforce et maintient de manière efficiente une plateforme technologique transversale à deux composantes (Biotech Unit et Bio-IT Unit) en génomique appliquée pour générer et analyser des données génomiques sur la base d'une veille technologique permanente.

#### 5. Développer des méthodes innovantes pour formuler des conseils plus précis aux décideurs politiques

Sciensano renforce sa capacité à utiliser les connaissances sur le génome, le génome des micro-organismes et le big data en matière de santé publique, de surveillance et de diagnostic.

*Les capacités accrues avec la multitude de données placent Sciensano à la croisée des chemins entre l'approche traditionnelle de santé publique (axée sur l'ensemble de la population et les principes généraux) et la "santé publique de précision" : les bonnes interventions pour la bonne population au bon moment.*

*L'intégration d'informations génétiques dans la prévention et la promotion de la santé personnalisée, les soins personnalisés et la surveillance de précision nécessite un développement des capacités en matière de collecte, de traitement et de partage des données (matériel et infrastructure), le recours à de nouvelles méthodes épidémiologiques et statistiques (connaissances) et une attention à l'éthique et à la déontologie.*

*Grâce à une granularité croissante et à davantage de données en temps réel (big data), les politiques de santé publique peuvent être mieux ciblées et mieux informées. Outre les collectes de données traditionnelles et la réutilisation des données existantes, Sciensano explorera davantage si et comment les big data peuvent apporter une valeur ajoutée à ses missions.*

#### 6. Développer et intégrer le séquençage et la génomique

Sciensano joue un rôle de premier plan dans le développement et la mise en œuvre de techniques de séquençage des pathogènes humains et introduit progressivement la génomique dans la surveillance.

*Dans cet objectif, Sciensano aspire à un rôle de premier plan dans le domaine de la génomique et du séquençage, visant à développer et à mettre en œuvre des techniques de séquençage de pathogènes humains en vue du diagnostic, de l'investigation d'épidémies et de la surveillance. L'objectif de l'institut est de contribuer activement à la promotion de la génomique et du séquençage dans le domaine de la santé publique, tout en maintenant sa capacité à isoler, cultiver des agents pathogènes et à étudier leurs propriétés phénotypiques. En outre, Sciensano s'engage à constituer une base de données génomiques nationale des pathogènes afin de gérer et de partager efficacement les données en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux.*

*Pour atteindre cet objectif, Sciensano doit s'appuyer sur la mise en place d'une infrastructure (informatique) de haute qualité et d'une capacité technologique pour l'analyse des séquences. L'institut doit collaborer et échanger des connaissances avec des partenaires nationaux et internationaux dans le domaine de la génomique et du séquençage et mettre au point des protocoles normalisés et des mécanismes de contrôle de la qualité, afin d'obtenir des résultats fiables et cohérents satisfaisant à des normes de qualité élevées. En interne, Sciensano doit continuer à se constituer une expertise approfondie en bio-informatique afin d'exploiter tout le potentiel des techniques de séquençage. Pour ce faire, il doit renforcer la collaboration avec la plateforme de séquençage et de bio-informatique du service TAG (Transversal activities in Applied Genomics) afin de développer et de mettre en œuvre conjointement des technologies génomiques avancées.*

*Sciensano entend intégrer plus largement le séquençage en tant que méthode d'analyse de première ligne dans ses processus de diagnostic et de surveillance, ce qui lui permettra d'identifier rapidement et précisément les agents pathogènes et de suivre leur évolution au sein de la population.*

*Le risque spécifique est la dépendance de Sciensano à l'égard de la disponibilité et de la fiabilité des technologies avancées de séquençage et de l'infrastructure informatique.*

*Il est également essentiel de garantir la sécurité et la confidentialité des données lors de la gestion des données génomiques, Sciensano mettant en œuvre des mesures de sécurité et de protection des données strictes pour protéger les informations sensibles et se conformer aux réglementations applicables en matière de protection de la vie privée.*

## **7. Extension de la surveillance des risques biologiques**

Sciensano anticipe sur les risques biologiques émergents et l'évolution (bio)technologique en appui d'une surveillance multidimensionnelle grâce à une recherche appliquée prénormative et innovante (intégration des nouvelles technologies, développement expérimental).

Ceci le plus souvent grâce à une approche transversale et "One Health", dans les domaines suivants :

- Génomique appliquée en appui de la surveillance génomique (métagénomique, épigénétique, microbiome, nouveaux OGM, MGM, aspects CBRNe etc.) ;
- Biosécurité/Biosûreté et biotechnologie : évaluation des risques (nouvelles techniques de génie génétique, biologie synthétique, thérapie génique etc.) ;
- Contrôle de qualité de nouveaux vaccins à usage humain et vétérinaire et de dérivés sanguins ;
- Développement de nouveaux programmes d'évaluation externe de la qualité en phase avec l'évolution des pratiques diagnostiques au sein des laboratoires médicaux et vétérinaires ainsi que les centres de génétique (Next Generation Sequencing).

## **8. Promouvoir des projets "One Health"**

Comme mentionné ci-dessus, Sciensano développe et met en œuvre des projets "One Health" en collaboration avec des experts et des agences de santé animale et environnementale.

*Sciensano cherche à jouer un rôle proactif au sein des groupes de travail pour "One Health" et travaille en étroite collaboration avec d'autres directions scientifiques de Sciensano, des universités et d'autres institutions de recherche engagées dans la surveillance et la recherche. Un aspect important de la recherche de Sciensano porte sur l'effet du changement climatique sur la propagation de maladies infectieuses et d'allergènes, tels que le pollen et les spores. L'institut intensifie ses recherches sur l'épidémiologie et les risques des maladies zoonotiques, en étudiant leur interaction avec les facteurs environnementaux et humains changeants. Parallèlement, Sciensano s'efforce de maintenir son rôle central en tant que centre de référence microbiologique et plateforme centrale pour les agents pathogènes d'origine alimentaire et les épidémies.*

*Pour atteindre ses objectifs, Sciensano doit établir des partenariats et des réseaux avec des universités et des institutions de recherche afin de renforcer la coopération et l'échange de connaissances et de promouvoir la recherche collaborative.*

*Sur le plan interne, Sciensano doit également renforcer la coopération et la communication avec d'autres directions scientifiques au sein de Sciensano. L'institut vise à appliquer les principes "One Health" dans ses processus de surveillance en faisant correspondre et en intégrant autant que possible les systèmes de surveillance des humains, des animaux et de l'alimentation.*

*Sciensano intègre son expertise en matière de changement climatique et d'écologie, par exemple en collaborant étroitement avec l'Institut Royal Météorologique (IRM) et d'autres organismes compétents.*

*L'un des obstacles que Sciensano doit surmonter est la disponibilité limitée des moyens et la concurrence pour obtenir des financements pour les projets "One Health". À cet égard, Sciensano*

*s'efforcera d'identifier les possibilités de financement et d'établir des partenariats pour réaliser des projets communs.*

## **OS-IV GESTION EFFICIENTE DU PROGRAMME DE RECHERCHE**

### **1. Optimiser la gestion des projets de recherche**

Dans l'esprit "One Health", Sciensano gère son programme de recherche de manière professionnelle.

*Tous les membres de la Direction doivent connaître le plan opérationnel et savoir clairement les domaines stratégiques dans lesquels Sciensano travaille, afin de pouvoir acquérir activement des moyens financiers externes dans ce cadre. Les chefs de projet appliquent le système de gestion de projets de Sciensano et la politique budgétaire (méthodologies ABC (Activity-Based Costing) afin de mettre en œuvre les projets dans les délais et avec les ressources prévues. Sciensano applique les normes de qualité en vigueur, en accordant une attention particulière aux normes ISO 27001 (gestion de l'information).*

### **2. Accroître la collaboration nationale et internationale dans les activités de recherche et de surveillance dans un contexte "One Health"**

En ce qui concerne les activités de surveillance en Belgique, Sciensano continuera à développer la collaboration fructueuse avec les organisations gouvernementales compétentes (AFSCA, SPF SSE, Agentschap voor Natuur en Bos, la Région wallonne, Bruxelles Environnement, etc.), les laboratoires régionaux et les associations Arsia et DGZ au travers de projets communs, de groupes de travail, de partages d'expertise, etc.

*Sciensano continue d'investir dans des projets de recherche en étroite collaboration avec des universités belges et d'autres partenaires nationaux et internationaux, regroupant ainsi des compétences complémentaires afin de maximiser la valeur ajoutée de la recherche.*

*En renforçant son réseau scientifique national et international par l'intermédiaire de partenariats et de consortiums, Sciensano orientera davantage ses recherches vers les priorités de la Commission européenne, dans un contexte "One Health".*

*En organisant des événements scientifiques (inter)nationaux et en communiquant ses résultats scientifiques, (la DS Maladies infectieuses animales de) Sciensano sera davantage reconnu(e) comme un partenaire scientifique de grande qualité.*

### **3. Déployer la stratégie en projets**

Le service SEP (Strategy & External Positioning)-accompagne efficacement Sciensano, son Directeur Général, ses organes de gestion et d'avis et ses collaborateurs à définir et à implémenter leurs stratégies, selon un processus dynamique et il assure en particulier la coordination scientifique de la recherche, l'accès au financement de celle-ci et le "Knowledge translation", il veille au positionnement externe de l'institut et assure un fonctionnement en mode projet.

### **4. Améliorer les activités scientifiques et de prestation de services de Sciensano**

Sciensano vise à optimiser et à organiser efficacement ses activités scientifiques et de prestation de services en se concentrant sur les activités qui font sa force et en organisant efficacement ses équipes, procédures, flux de travail, etc. Si nécessaire, Des collaborations sont conclues avec d'autres organismes de recherche ou laboratoires pour avoir accès à des infrastructures de recherche complémentaires et offrir une gamme de services scientifiques plus large et plus qualitative.

*Les prix de revient sont calculés dans le cadre de la méthodologie ABC. Les projets font l'objet d'un suivi dans l'outil PMO. L'organisation de déménagements permet de réduire le nombre de sites sur lesquels opèrent les Directions Scientifiques. Les activités couvrent les coûts ou un éventuel cofinancement a été approuvé.*

## **5. Améliorer la qualité et l'efficacité des services de laboratoire**

Sciensano ambitionne d'améliorer en permanence la qualité, l'efficacité et l'efficience de ses processus, de ses services de laboratoire et de ses activités de recherche.

*L'institut applique les principes de la comptabilité par activité afin d'évaluer et de facturer les coûts réels de chaque service, activité ou projet.*

*Sciensano veille à l'amélioration continue et au respect des normes de qualité, d'éthique, de sécurité et de sûreté en vigueur, notamment IVDR (In Vitro Diagnostic Regulation), GCLP (Good Clinical Laboratory Practice), ISO (International Organisation for Standardization), etc. Ses tests de diagnostic humain sont intégrés au maximum dans la plateforme de microbiologie clinique (Laboratoire de microbiologie médicale, LMM). Le LMM assure la réalisation d'analyses spécialisées pour la détection et la caractérisation rapides et efficaces d'agents pathogènes dans le cadre de la norme de qualité ISO 15189 et du code de pratique de biologie clinique. Sciensano organise une management review annuelle, au cours de laquelle il évalue l'assurance qualité ainsi que ses performances en tant que fournisseur de services de laboratoire.*

*Sciensano accorde une grande importance à la biosécurité et à la sûreté biologique afin de garantir la protection de ses travailleurs, de l'environnement et de la communauté au sens large. Il y parvient en partie grâce au rôle actif et à l'engagement du comité de biosécurité.*

*L'institut vise à réduire, à perfectionner (refine) et à remplacer les animaux de laboratoire pour la recherche et les tests de diagnostic (principe des 3 R).*

*Sciensano s'efforce de fournir un service optimal à ses clients en répondant à leurs besoins et en garantissant le délai d'exécution le meilleur et le plus rapide possible pour les services de laboratoire.*

*À cette fin, Sciensano collabore avec le Dispatching et ICT pour numériser le flux de travail, depuis la demande initiale de test par le client jusqu'à la communication des résultats et la facturation du service. Pour atteindre ces objectifs, Sciensano a besoin de l'implémentation de logiciels de gestion de projets appropriés et d'une évaluation continue des processus et structures internes afin d'identifier et de traiter les inefficacités potentielles et les domaines susceptibles d'être améliorés*

## **6. Mise en place d'une gestion financière et budgétaire efficace**

Sciensano Améliore la gestion de projets par la mise en place d'une gestion financière et budgétaire efficace. Pour se faire, le service Finance dispose de plusieurs leviers que sont la mise en place d'une comptabilité analytique performante basée sur la méthodologie ABC (Activity Based Costing) couplée avec une meilleure exploitation/utilisation de l'ERP (Enterprise Resource Planning)

## **7. Etablir une politique d'investissements, d'achats et de prix**

Etablir une politique d'investissements, d'achats et de prix grâce à l'optimisation des processus de monitoring des dépenses et à l'intégration des résultats de la comptabilité analytique dans l'établissement des contrats.

## **8. Comptabilité et contrôle de gestion performants**

Sciensano continuera d'améliorer ses systèmes d'information de gestion via notamment le déploiement d'une comptabilité analytique basée sur le principe d'Activity Based Costing.

## **9. Développer des initiatives avec d'autres services concernés dans le cadre de l'attention permanente portée au bien-être des collaborateurs**

Au sein de Sciensano, le bien-être des collaborateurs est d'une importance primordiale. Plusieurs initiatives lancées par Facilities, ou dans lesquelles celui-ci est étroitement impliqué, ont un impact positif sur le bien-être des collaborateurs. Sciensano accorde de l'attention à l'environnement de travail, à l'aménagement des locaux, à la cantine, à la décoration et au confort des salles de réunion.

Sciensano souhaite prendre et soutenir en permanence les initiatives nécessaires pour rendre l'environnement de travail plus attrayant.

## **10. Digitalisation, automatisation des services et processus P&O**

Sciensano définit et met en œuvre une politique de digitalisation/d'automatisation des services et processus P&O pour les collaborateurs afin de faciliter l'accès à l'information P&O (transparence), améliorer la fiabilité et l'analyse des données P&O et moderniser les processus RH, tout en maintenant un visage humain

## **11. Améliorer le processus de recrutement P&O**

Sciensano revoit et met en œuvre un processus de recrutement moderne, performant, qualitatif et inclusif afin de recruter les meilleurs talents, réduire les délais de recrutement, libérer du temps de l'équipe P&O pour des activités à plus forte valeur ajoutée et améliorer la satisfaction des employés.

## **12. En collaboration avec la Régie des Bâtiments, lancement d'un nouveau projet de construction ou de rénovation**

En collaboration avec la Régie des Bâtiments, Sciensano met en place un plan stratégique destiné à adapter l'infrastructure de l'institut aux normes et exigences de qualité actuelles et futures.

*Sciensano dépend de la Régie des Bâtiments pour son infrastructure. D'une part, pour la réparation et l'entretien des bâtiments existants et, d'autre part, pour le développement du projet "Erasme", qui vise à héberger tous les services de Sciensano dans des locaux neufs ou adaptés, à la pointe de la technologie.*

*Le projet de construction "Erasme", qui vise à trouver un nouveau bâtiment pour Sciensano, suit son cours depuis plus de 10 ans, et aucune solution immédiate n'est encore en vue. Une stratégie unique et claire visant à construire un nouveau bâtiment ou à rénover un ou plusieurs sites existants n'a pas encore été déterminée. D'autres solutions stratégiques sont également possibles pour résoudre le problème d'hébergement de Sciensano.*

*Il est important que Sciensano attire l'attention de la Régie des Bâtiments sur le fait que des réglementations plus strictes en matière de certification des laboratoires et des centres d'expertise, de biosécurité et de diverses exigences de qualité et de mesures d'efficacité énergétique rendront difficile, dans un avenir proche, la poursuite des activités de Sciensano conformément à ces exigences. Il n'est pas exclu que des investissements très importants soient nécessaires dans quelques années pour continuer à répondre à l'évolution des normes et des réglementations dans les bâtiments actuels.*

*Sciensano soumet à la Régie des Bâtiments des propositions stratégiques alternatives en vue d'une relocalisation de ses activités sur un ou plusieurs sites ultramodernes.*

### **13. Accompagner la mise en service des nouvelles installations à Machelen et élaborer les programmes d'entretien associés**

La réalisation de la deuxième phase du projet de rénovation à Machelen est en cours d'achèvement. La mise en service des principaux composants de l'installation est prévue sous peu. Le service Facilities apportera un soutien technique à la mise en service et vérifiera, lors de la réception, que toutes les fonctionnalités décrites dans le cahier des charges ont été mises en œuvre.

Sur la base des dossiers de construction et des connaissances propres (gestion de l'expérience), des programmes d'entretien sont élaborés : décision sur le type d'entretien et sa périodicité, description du protocole d'entretien, chargement des données techniques dans le logiciel de maintenance MCS (fournisseur de services de maintenance) .

### **14. Impulser le 'business partnership' avec le service juridique**

Le service juridique de Sciensano fournit des conseils juridiques circonstanciés et critiques qui permettent de soutenir au mieux les services de Sciensano et participer à des rencontres et réunions avec les services juridiques des partenaires externes privilégiés de Sciensano.

## **OS-V COLLABORATIONS INTERNES ET EXTERNES**

### **1. Favoriser les collaborations externes**

Sciensano travaille de manière proactive dans ses domaines prioritaires pour construire des réseaux nationaux et internationaux favorisant les collaborations.

*Sciensano ne peut disposer de toutes les compétences et capacités en interne et, comme tous les environnements scientifiques, l'institut travaille activement sur ses réseaux nationaux, européens et internationaux en se basant sur la complémentarité et le développement des capacités. À cet égard, Sciensano met particulièrement l'accent sur la coopération avec les universités et les institutions scientifiques belges. En outre, Sciensano mettra davantage l'accent sur la coopération avec les entités fédérales et fédérées, d'une part parce qu'elles sont des clients importants, mais aussi parce qu'elles peuvent avoir un impact majeur sur la politique de santé humaine (la santé dans toutes les politiques). Au cours des quatre prochaines années, Sciensano s'est également engagé dans un grand nombre de projets européens, ce qui nécessite des efforts supplémentaires pour bien les coordonner sur le plan administratif et scientifique.*

### **2. Renforcer le positionnement international de Sciensano en tant que centre d'excellence**

Sciensano renforce son positionnement international en tant que centre d'excellence pour les risques chimiques et physiques pour la santé en adoptant une approche multidisciplinaire et en assurant un rôle actif dans les projets de recherche, réseaux, groupes de travail, symposiums, .... internationaux.

*Les scientifiques sont encouragés à prendre part à des collaborations multidisciplinaires (au sein d'une même direction scientifique, de Sciensano, au niveau national et international) et à jouer un rôle actif dans des projets, réseaux, groupes de travail, symposiums, etc. internationaux. En fournissant un soutien scientifique pour attirer des projets internationaux, Sciensano vise à attirer davantage de financements (internationaux). L'institut poursuit une politique de laboratoire ouvert et de culture de données ouvertes, ce qui lui permet de mener une politique active d'échange de chercheurs, d'étudiants et de stagiaires (inter)nationaux. Sciensano participe à des projets de mise en réseau et organise des ateliers, des formations et des symposiums.*

### 3. Développement de collections biologiques

Sciensano développe et met à disposition des collections biologiques de pointe d'agents pathogènes et d'échantillons humains afin de promouvoir la recherche en santé publique, les activités de référence et la surveillance, tant au niveau interne qu'externe.

*Dans le cadre de cet objectif, Sciensano vise à poursuivre le développement d'une Plateforme Biobanque Centrale qui conserve et met à disposition des échantillons corporels humains pour la recherche scientifique. Sciensano préservera et renforcera également sa collection BCCM-IHEM de moisissures et de levures médicales et vétérinaires et s'efforcera d'optimiser l'exploitation et la valorisation de cette précieuse collection.*

*La biobanque travaillera en étroite collaboration avec l'unité d'essais cliniques, la plateforme d'immunologie et les centres de référence pour le stockage d'échantillons humains et la participation à des tests inter-laboratoires, à des projets de recherche et à des études de séroprévalence. Sciensano déploie activement ses installations de biobanque pour stocker des échantillons provenant d'enquêtes de santé (menées par Sciensano). La biobanque s'intégrera davantage dans le réseau belge (BBMRI.be) et international de biobanques et s'efforcera de mettre en œuvre les normes les plus récentes (ISO 20387) pour ses activités.*

*Pour ce faire, Sciensano doit continuer à investir dans des infrastructures et des systèmes de gestion de collections biologiques. Sciensano doit également travailler à la mise en œuvre de protocoles standard et de mécanismes de contrôle de la qualité pour garantir l'intégrité et la qualité des échantillons corporels conservés et pour le partage et la distribution d'échantillons biologiques. L'institut doit également collaborer avec des partenaires externes pour obtenir et partager des échantillons biologiques, notamment la plateforme Virusbank de la Katholieke Universiteit Leuven.*

*Pour réduire le risque de perte d'échantillons biologiques en raison de défaillances techniques ou de conditions de stockage inadéquates, il est nécessaire de mettre en place une gestion solide des infrastructures et un système de surveillance minutieux.*

*Sciensano veillera à ce que toutes les procédures et tous les processus soient conformes aux directives éthiques applicables et à ce que tous les consentements requis soient obtenus pour l'utilisation des échantillons biologiques.*

### 4. Valorisation des résultats scientifiques de Sciensano

Sciensano améliore la valorisation des résultats issus des activités scientifiques et des projets de recherche (inclus la supervision de doctorats) via des publications peer reviewed, des rapports scientifiques, des contributions à des conférences nationales/internationales. Sciensano organise des formations et met à disposition des tutoriels (capacity building) et des Webpages.

### 5. "Culture et leadership" : renforcer le partenariat intra-Direction Scientifique

Entrepreneur, Sciensano renforce le partenariat intra-DS ainsi que la promotion de la collaboration entre les DS et améliore l'impact de ses travaux scientifiques. Les services des différentes directions établissent une culture de partenariat solide intra-DS au travers d'un projet transversal (e.g. output : un workshop) axé sur l'innovation et le partage d'expertise dans une optique Knowledge translation.

### 6. Aide au management de l'Institut

Le service Management Support de Sciensano garantit un soutien optimal à la Direction Générale, aux organes de gestion, aux services de la direction générale et aux directions scientifiques et directions d'encadrement, en exécutant correctement et dans les délais prévus toutes les tâches qui lui incombent.

## 7. Inspirer par l'exemple l'adhésion à notre culture

Dans le cadre des différentes dimensions culturelles, Sciensano assume les décisions suivantes prises dans nos services :

- "Hiérarchie" : Sciensano améliore la collaboration entre ses services en échangeant de manière plus efficace et plus efficiente les informations et les connaissances pertinentes
- "Adhocratie" : Chaque collaborateur de Sciensano suit, les tendances et évolutions dans son domaine d'expertise et recherche les collaborations pour mettre en œuvre des nouveautés avec efficience
- "Marché" : Sciensano met son focus sur les outputs livrés en interne et en externe pour les stakeholders prioritaires

## 8. Devenir des "Business partners"

Sciensano améliore son "Business partnership", notamment en développant les compétences inhérentes au "business partner" et en veillant au processus adopté.

## 9. HR Business Partner

Sciensano adopte pleinement le modèle HR Business Partner afin de favoriser une meilleure collaboration entre P&O et les équipes scientifiques, favoriser l'engagement et le développement des employés et contribuer à promouvoir un esprit "One Institution".

## 10. Satisfaction des clients internes et externes

Le service ICT est importante pour la satisfaction des clients internes et externes et pour le traitement correct d'un grand nombre de contrats. C'est pourquoi Sciensano dispose d'une direction d'encadrement centrale qui veille à l'uniformité des politiques et de l'architecture. En outre, celui-ci harmonise la configuration des processus en collaboration avec les clients internes et externes. La direction ICT assure une prestation de services efficace, professionnelle et innovante à tous les clients et partenaires internes et externes de Sciensano en fournissant des solutions et services fiables qui satisfont aux besoins dans un contexte de collaboration et de communication transparentes et actives. Naturellement, le directeur informatique assure également la planification, la gestion et le contrôle de toutes les ressources informatiques disponibles afin d'en optimiser l'efficacité.

*Dans ce contexte, cela signifie que le service informatique :*

- veille à ce que les utilisateurs internes et externes des solutions informatiques bénéficient de services sûrs, durables et de qualité dans un contexte de haute disponibilité grâce à des approches et des processus de qualité ;
- soutient les scientifiques en leur fournissant une infrastructure informatique pour la collecte de données. Grâce à une approche structurée, il garantit la sécurité des bases de données dans un système sécurisé de gestion de l'information (ISO 27001) (classification des données, description des niveaux de sécurité correspondants, directives pour le cryptage et suivi strict de ces directives) et respecte les règles applicables en matière de protection des données à caractère personnel (RGPD) ;
- offre une gamme moderne de matériel et de logiciels pour faciliter et soutenir efficacement un large éventail de "processus opérationnels" ;
- agit en tant que co-catalyseur des activités commerciales et s'occupe de la composante informatique des projets dans le cadre d'une planification commune, d'un budget et d'un "champ d'application" convenu ;
- soutient la collaboration avec e-Health, e-Gov, les éventuelles initiatives européennes et d'autres initiatives d'information, ce qui permet à Sciensano de remplir au mieux son rôle de partenaire ;



- maintient à un niveau élevé la sécurité de sa propre infrastructure informatique interne, grâce à des interventions préventives et réactives, des solutions technologiques et des procédures. Les directives européennes, la CERT(Cyber Emergency Response Team) fédérale et les normes informatiques mondiales sont mises en œuvre et appliquées.

### 11. Une seule infrastructure informatique indépendante

Sciensano veille à ce que les différents sites fonctionnent comme un tout. Cet ensemble est aussi indépendant que possible pour tous les processus essentiels de l'infrastructure informatique et pour les partenaires commerciaux de Sciensano. Sciensano souhaite conserver son indépendance vis-à-vis des fournisseurs commerciaux dont les options de gestion et la flexibilité sont limitées, à tous les niveaux de l'infrastructure informatique (réseau, stockage, virtualisation, serveurs, systèmes d'exploitation et applications serveur). Cette stratégie garantit la flexibilité nécessaire pour passer d'un niveau d'activité à l'autre (du mode normal au mode de crise).

### 12. Renforcer l'interaction entre les services scientifiques et la direction d'encadrement Facilities

Afin de mieux assister les services scientifiques dans l'exécution de leurs tâches principales, Sciensano vise à renforcer l'interaction entre les services scientifiques et le service Facilities. Les services scientifiques (et d'encadrement) font appel au service Facilities dans le cadre de la réalisation de missions techniques, d'activités de nettoyage et de divers autres services d'encadrement (accueil, organisation d'évènements, déménagement du personnel et des services, etc.).

*Il est important pour Sciensano d'avoir une idée précise de l'étendue exacte des demandes, du calendrier et des contraintes qui existent afin de prendre en charge une mission particulière. Cela permet d'optimiser la programmation des activités.*

*Par ailleurs, pour être en mesure de travailler de manière prospective et de fournir les ressources nécessaires (humaines et financières), il est souhaitable que le service Facilities ait une connaissance précise des plans et des attentes des directions scientifiques. Dans ce contexte, il est également de la plus haute importance que les directions scientifiques soient conscientes des limites (financières ou non) qui existent pour l'exécution de certaines missions.*

*Une consultation périodique permet un échange de vues sur ces points d'attention.*

### 13. Performance de l'accueil sur les sites

Développement d'un accueil / d'une réception performant(e) sur les sites en toutes circonstances avec une disponibilité permanente.

Chez Sciensano, le service Facilities est responsable de l'accueil sur les sites qui lui sont attribués. L'accueil reçoit les visiteurs, les colis, le courrier et en assure la distribution en interne. Le standard téléphonique avec le numéro général de Sciensano est géré par le personnel de l'accueil / de la réception. Les échantillons et les préparations médicamenteuses sont également réceptionnés et conditionnés de manière experte par l'accueil / la réception, selon des procédures convenues.

*Sciensano a également pour objectif d'assurer cette prestation de services en dehors des heures de permanence. À cette fin, il fait appel aux concierges des différents sites. Il convient que ceux-ci aient également reçu la formation nécessaire et qu'ils aient une connaissance suffisante des procédures en vigueur.*

*Sciensano souhaite que l'accueil / la réception fonctionne de manière professionnelle en toutes circonstances. Même en temps de crise, lorsque de nombreuses demandes téléphoniques arrivent ou que des colis sont reçus, Sciensano vise à continuer à fournir le service convenu. À cette fin, nous fournissons un plan de continuité interne au sein du service Facilities.*

## OS-VI INDÉPENDANCE ET TRANSPARENCE

### 1. Rendre transparente l'information financière grâce à des tableaux de bord

Rendre transparente l'information générée en la partageant et en établissant des tableaux de bord clairs répondant aux besoins que ce soit au niveau du directeur général, des directions scientifiques et d'encadrement ainsi qu'au niveau des services ou des unités.

## OS-VII GESTION DES DONNÉES

### 1. Stratégie "data"

Sciensano implémente sa stratégie des "data", notamment en créant une nouvelle structure de 'data governance', tenant compte du développement de l'EHDS (European Health Data Space) et de la HDA (Health Data Agency).

### 2. Contribuer à l'élaboration de la stratégie de données de Sciensano

Sciensano coopère de manière constructive et participative à la mise en œuvre du plan de stratégie des données et aligne ses collectes de données et ses procédures de gestion des données sur l'HDA et l'EHDS.

*Les données constituent le fondement des activités de l'institut et, dans le même temps, les volumes, la complexité et les possibilités théoriques ont considérablement augmenté. Comme indiqué par le passé, il sera important pour Sciensano, dans les années à venir, de se recentrer sur les questions de fond, la valorisation et la gestion des données. Cela implique que les activités de Sciensano seront moins axées sur les données (collecte, gestion et administration) et que Sciensano soutiendra l'opérationnalisation du plan de stratégie des données au travers d'une collaboration participative et constructive. Outre l'intégration des données de santé au sein d'un système d'information sanitaire au niveau de l'institution, cette intégration doit également se conformer aux activités du HDA national et du développement international (EHDS). L'application des principes FAIR, avec un accent particulier sur l'interopérabilité (métadonnées), sera au centre des préoccupations au cours des prochaines années.*

### 3. Données correctes, sécurisées et validées

Sciensano investit dans des projets stratégiques visant à rendre les données disponibles de manière correcte, sécurisée et validée. L'institut investit suffisamment dans l'équipement informatique qui a la capacité de constituer un outil structurel optimal pour la gestion des données. Cela vaut pour les données actives, passives et archivées, dans le respect des obligations légales en matière d'archivage.

### 4. Déploiement de la plateforme Healthdata.be

Sciensano maintient et améliore l'efficacité de la plateforme technique Healthdata.be (HD.be) pour faciliter la collecte, le traitement, le stockage et le partage de données (de soins) de santé de manière centralisée, standardisée et sécurisée en :

- Consolidant et entretenant une architecture de collecte de données de (soins de) santé technique multimodale ouverte, générique, performante, évolutive, sécurisée et fiable, afin de soutenir les fournisseurs de données et les chercheurs (soutien à la recherche clinique, épidémiologique).
- Déployant une plateforme de données sécurisée, performante et évolutive pour gérer les données de (soins de) santé collectées à des fins de recherche et de rapportage sur la santé, l'épidémiologie et la qualité des soins ;

- Garantissant le contrôle, la sécurité et le respect de la vie privée dans la gestion des projets de recherche (sécurité de l'information, application du RGPD) ;

## 5. Centralisation des données financières réutilisables

Veiller à la centralisation des données financières et faire en sorte qu'une fois produites, elles puissent être réutilisables de façon fluide.

## OS-VIII: GESTION DU PERSONNEL

### 1. Leadership centré sur les personnes

Sciensano prend soin de lui-même et des autres, en accordant une attention particulière aux aspects psychosociaux. Il développe un leadership centré sur les personnes et, en se basant sur un rapport de confiance, l'institut encourage la responsabilité et l'indépendance.

*La recherche montre qu'un contexte de sécurité émotionnelle constitue un facteur déterminant pour la performance des organisations axées sur l'innovation, la collecte de connaissances et l'expertise scientifique. Il revient donc à chacun de contribuer à la création d'un environnement de travail où les gens peuvent collaborer dans la confiance, le respect et le dialogue. Dans le même ordre d'idées, il importe également que le personnel soit traité sur un pied d'égalité en termes d'opportunités de carrière et d'appréciation, tout en tenant compte d'un équilibre entre la continuité et l'innovation, les jeunes et les personnes expérimentées, les cadres et les experts, la science et la prestation de services. Afin de renforcer une culture de la confiance, du respect et du dialogue là où elle existe et de la développer là où elle fait encore défaut, le bien-être psychosocial et le plan de ressources humaines seront donc activement utilisés.*

### 2. Améliorer l'environnement de travail (où chaque collaborateur se sent bien, peut se développer et accomplir ses tâches efficacement)

Sciensano s'engage à créer un environnement de travail agréable en prêtant attention aux besoins individuels et aux possibilités de développement, ainsi qu'à l'esprit d'équipe au sein des différents services et entre eux.

*Sciensano stimule le processus d'apprentissage de ses collaborateurs en créant un environnement sûr, où les gens s'entraident et peuvent apprendre de leurs erreurs. Le partage des informations et des connaissances est encouragé par des initiatives interdisciplinaires (voir également OD6).*

*Sciensano s'efforce d'instaurer une communication ouverte et constructive dans l'ensemble de l'institut, qui réfléchit au pourquoi (objectif) des actions et à une approche orientée vers les solutions.*

*Grâce à un dialogue ouvert et constructif avec les directions d'encadrement au sein de Sciensano, celui-ci cherche à rationaliser les procédures et à réduire la charge administrative.*

*Sciensano révisera et mettra à jour la documentation de crise existante. Sciensano veille à disposer d'une documentation rédigée de manière claire afin de faire face aux crises sanitaires dans les domaines de la sécurité alimentaire, des médicaments, des produits de santé, des biens de consommation et des agents CBRN (toxines biologiques, substances pharmacologiques, etc.). Il définit son rôle au sein de sa propre approche de crise et de celle du RAG, complète les plans de crise et met à jour les plans de continuité des activités (PCA). Les plans de crise tiendront au moins compte des aspects suivants : analyse d'un grand nombre d'échantillons, sous-traitance des analyses à des laboratoires tiers, identification et mise en œuvre de nouvelles méthodes, réalisation d'analyses de risques, formulation de conseils aux autorités sur les méthodes, les dangers, les risques et les études épidémiologiques pour commencer à mesurer l'impact sur la santé. L'institut met au point de nouvelles méthodes pour la détection d'agents CBRN et pour identifier les risques lors d'incidents CBRN.*

*Sciensano participe à des exercices de crise. En outre, il se prépare également à d'éventuelles crises sanitaires liées à des incidents impliquant des produits chimiques industriels et la pollution (atmosphérique intérieure).*

### **3. Améliorer la collaboration interne "One-Health" (co-crédation d'équipes multidisciplinaires transversales)**

Sciensano travaille sur des missions de recherche et de service complexes et transversales. Sciensano veille à ce que les équipes connaissent leurs capacités respectives et qu'elles puissent s'adresser aux bonnes personnes. À cet effet, Sciensano fait appel de manière optimale aux forces présentes dans les différents services de l'institut. Il organise des événements de team building et encourage les interactions entre les services.

### **4. Améliorer les partenariats en interne et externe**

Améliorer les partenariats tant avec les opérationnels qu'avec nos commanditaires et fournisseurs. Cela implique de comprendre les activités des autres directions et faire preuve d'initiatives afin de d'être un partenaire sur qui on peut se reposer/compter.

### **5. Optimiser la gestion des talents**

Sciensano optimise la politique de gestion des talents afin de s'assurer d'un vivier de personnes qualifiées, favorise le développement professionnel, renforce la rétention des talents, maintien des performances élevées et contribue au renforcement des capacités.

### **6. Améliorer l'Employer Branding**

Sciensano définit et améliore l'Employer Branding de Sciensano afin de contribuer à attirer des candidats qualifiés, fidéliser les employés existants, réduire les coûts de recrutement et renforcer la réputation de Sciensano.

### **7. Développement du leadership des responsables**

Sciensano définit et met en place un programme de développement du leadership pour les managers afin de reconnaître l'importance du rôle des managers et d'augmenter leur impact dans la motivation et la performance des équipes ainsi que dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

### **8. Learning & Development**

Sciensano continue à moderniser et améliorer la qualité des offres et trajets de formation pour les collaborateurs afin d'améliorer l'efficacité, la collaboration et l'innovation.

### **9. Trajets de formation IT**

Sciensano définit et met en place des trajets de formation individualisés dédiés prioritairement aux matières IT/ aux applications bureautiques pour l'ensemble des collaborateurs afin de renforcer l'employabilité des collaborateurs et leur satisfaction au travail.

### **10. Gestion de la performance**

Sciensano revoit et améliore le processus de gestion de la performance afin de renforcer, professionnaliser et développer l'expertise des collaborateurs, en adéquation avec la culture de Sciensano .

### **11. Optimisation du système de rémunération**

Sciensano optimise le système de rémunération (Total Reward) pour qu'il soit équitable et aligné sur les valeurs de Sciensano afin de promouvoir une culture organisationnelle cohérente, renforcer l'engagement des employés, reconnaître et récompenser les performances exceptionnelles et soutenir la rétention des talents clés.

### **12. Recrutement et formation de personnel ICT**

Sciensano encourage le recrutement et la formation de personnel informatique expert et évalue les avantages comparatifs d'une telle solution, quel qu'en soit le coût. Il s'agit d'en garantir le soutien et le caractère indépendant.

### **13. Garantie des connaissances informatiques de base des utilisateurs**

Sciensano veille à ce que les utilisateurs disposent de connaissances informatiques de base, afin d'éviter les erreurs dans «l'utilisation de base» et de garantir la protection des données ainsi que la bonne gestion de Sciensano. Des exigences et des formations doivent être proposées à cette fin lors du recrutement et/ou des procédures de recyclage du personnel.

### **14. Chaque membre du personnel dispose de l'équipement informatique approprié**

Sciensano veille à ce que chaque membre du personnel dispose d'un équipement de bureau adapté au type de travail et aux circonstances dans lesquelles ce travail doit être effectué.

### **15. Attentes claires de la direction pour les collaborateurs de Facilities**

Sciensano définit des "attentes de la direction" au sein du service Facilities pour ses collaborateurs, de sorte qu'ils savent ce qui est attendu d'eux en termes de comportement et d'exécution des tâches principales.

*Pour développer le leadership des collaborateurs, il est important que tous sachent ce qui est attendu d'eux, tant en termes de comportement que d'exécution des tâches essentielles. Pour atteindre les objectifs de Sciensano, ils s'acquittent de leurs tâches avec la plus grande rigueur et dans un souci constant d'optimisation des coûts.*

*Il est donc important d'établir un ensemble de règles, de les communiquer et de les expliquer aux collaborateurs afin que tous sachent exactement ce qui est attendu d'eux.*

*Ces règles, appelées "fondamentaux", déterminent d'une part la manière dont Sciensano exécute ses tâches principales, sur un plan technique et de services généraux, en tenant compte des règles de qualité et de sécurité. D'autre part, elles indiquent la manière dont les collaborateurs doivent se comporter dans des circonstances variables (par exemple, en cas de situation de crise, de comportement dangereux, etc.).*

*Pour la plupart de ses activités principales, Sciensano élabore des "attentes de la direction" et décrit ainsi de manière simple comment, par exemple, préparer une activité technique, délimiter une zone de travail, intégrer les règles de sécurité nécessaires dans son travail, etc. Sciensano explique comment nettoyer les laboratoires BSL-3 et quels sont les points d'attention pour l'organiser de manière optimale.*

*Ces attentes de la direction comprennent donc les règles nécessaires pour le poste ou lieu de travail, la sécurité au travail, l'impact sur le voisinage l'environnement, les mesures de prévention des incendies, les mesures de sécurité industrielle et les mesures à observer en situation de crise.*

*Ces attentes de la direction s'appliquent tant au personnel propre qu'aux entrepreneurs qui viennent effectuer des travaux sur les sites de l'institut.*

## OS-IX QUALITÉ

### 1. Renforcer notre système de gestion de la qualité (QSE)

Le service QSE soutient les services de Sciensano pour entretenir, étendre et améliorer en continu un système de gestion de la qualité, conformément aux normes et réglementations internationales et nationales en matière de qualité, d'environnement et de biosécurité, de bien-être au travail, de sécurité de l'information, y compris la protection des données personnelles (RGPD), dans le but d'aider Sciensano à garantir l'intégrité et la sécurité des données, garantir la sécurité et la santé des collaborateurs, ainsi que la protection de l'environnement contre les effets négatifs de ses activités.

### 2. Extension du système de gestion de la qualité de Sciensano (prestations de service)

Sciensano garantit aux clients internes et externes des prestations de qualité optimale en appui des missions de la DS Risques biologiques pour la santé et met en place, maintient et étend l'application du système de gestion de la qualité, particulièrement pour les normes ISO 17025 et ISO 17043.

- Pour les analyses réalisées par le LNR OGM (voir OO-II.3) et pour les missions légales suivantes :
- En qualité d'OMCL, Evalue et un contrôle efficace de la qualité des vaccins et produits sanguins à usage humain et vétérinaire avant leur mise sur le marché ;
- Organise et coordonne les programmes d'évaluation externe de la qualité des laboratoires médicaux et vétérinaires. En délivrant les agréments aux laboratoires médicaux qui répondent aux exigences des Arrêtés Royaux d'agrément.

### 3. Améliorer la qualité et l'efficacité des laboratoires de référence (de Sciensano en soutien aux pouvoirs publics)

Sciensano s'engage à maintenir un niveau élevé de qualité dans le cadre de ses missions en tant que laboratoire de référence en soutien aux pouvoirs publics : OMCL (produits pharmaceutiques), OCCL (produits cosmétiques) et alimentation.

*Ces activités sont menées sur la base de méthodes qui répondent aux exigences de la norme ISO 17025 (et ISO 17043). Sciensano applique un système efficace d'assurance qualité et participe à des essais d'aptitude, des audits, des évaluations par les pairs, etc. L'institut recherche de nouvelles opportunités (par ex. pour les dispositifs médicaux) dans le cadre de la métrologie (extension de l'organisation d'essais circulaires à d'autres matrices), de nouveaux laboratoires de référence (internationaux / UE) (par ex. concernant les additifs ou les biotoxines). Sciensano s'implique dans l'organisation de workshops et de formations en Belgique et à l'étranger.*

### 4. Simplifier les procédures de travail

Au niveau du service "Management Support", Sciensano optimise de manière continue la collaboration avec tous les partenaires internes et optimise/simplifie les procédures, processus, workflows et méthodes de travail/fonctionnement.

### 5. Maintenir l'expertise de Sciensano relative au programme belge GLP

Sciensano assure la mise en œuvre du programme belge de monitoring des bonnes pratiques de laboratoire (GLP de l'OCDE) et à cette fin, maintient une expertise internationalement reconnue

### 6. Développer une culture d'amélioration continue

Développer une culture d'amélioration continue en prenant en considération les recommandations du réviseur et les observations de la Cour des Comptes.

## **7. Améliorer les processus de traitement de l'information financière**

Améliorer les processus de traitement de l'information financière en veillant à une meilleure qualité que ce soit au niveau de la collecte des données, de leur traitement ou de leur restitution sous forme de tableaux de bord.

## **8. Mettre en œuvre des améliorations après les audits**

Sciensano met en œuvre les améliorations suggérées par les audits externes et internes afin de ne pas bloquer les agréments et les accréditations. Les clients acceptent les changements et les améliorations et encouragent leur mise en œuvre avec le soutien de leur direction.

## **9. Optimiser la fiabilité des installations grâce à la gestion de l'entretien**

Sciensano met en place une gestion de l'entretien de haute qualité afin d'optimiser la fiabilité de ses installations

Pour préserver la continuité des activités scientifiques, il est essentiel que les installations techniques de l'institut soient fiables. Il s'agit d'un point primordial pour toutes les installations techniques des laboratoires, et plus particulièrement pour les laboratoires BSL-3 sur les sites d'Ixelles, de Groeselenberg, de la rue Engeland et de Machelen. Sciensano doit également tenir compte du fait que nombre de ses installations sont vieillissantes et qu'il doit élaborer une stratégie avec la Régie des Bâtiments pour anticiper les problèmes techniques (problèmes d'obsolescence).

Cet objectif opérationnel se décline en plusieurs objectifs spécifiques selon le type d'activité et le domaine d'application.

### **9a. Utiliser le logiciel de maintenance MCS pour gérer les installations (les équipements et leurs programmes de maintenance personnalisés)**

À l'heure actuelle, il existe un nombre limité de programmes de maintenance pour les installations techniques des différents sites. Ces programmes ne sont pas gérés de manière centralisée, mais au sein d'applications distinctes.

En revanche, il existe un logiciel utilisé pour le système d'enregistrement des tickets de maintenance.

Dans les années à venir, Sciensano prévoit de gérer l'ensemble du programme de maintenance de ses infrastructures à l'aide du logiciel de maintenance MCS.

### **9b. Élaborer un système professionnel de gestion des documents des bâtiments (structure professionnelle de gestion de documents pour la direction du service Facilities)**

Sciensano ne dispose d'aucune méthode unifiée de classement des documents internes et externes au sein du service Facilities. Le processus n'est pas décrit en détail et la manière de classer les documents n'est pas clairement définie. Sciensano souhaite mettre au point une structure simple de gestion de documents afin que tous les documents soient facilement accessibles à ceux qui en ont besoin.

En outre, Sciensano souhaite détailler le processus de stockage des documents internes (comptes rendus de réunions, rapports techniques, etc.) et des documents externes (rapports de maintenance, rapports d'inspection, rapports d'audit, etc.).

### **9c. Initier un système de gestion des projets techniques (niveau "initiation")**

Sciensano entend mettre en place une méthodologie de suivi des petits projets techniques, en respectant la définition, les délais et les ressources nécessaires. En outre, l'institut souhaite examiner les différents scénarios de manière formalisée, en concertation avec le demandeur, afin de parvenir de manière concertée à la solution optimale.

Ce processus tient compte des différentes autorisations éventuellement nécessaires avant le début de la mise en œuvre (environnement, sécurité, protection des données, informatique, etc.).

### **9d. Mettre en œuvre des rondes de surveillance périodiques de contrôle et de surveillance dans les installations afin d'accroître la fiabilité des installations techniques.**

Sciensano souhaite maintenir à un niveau élevé la fiabilité de ses installations techniques. À cette fin, le suivi des paramètres techniques est primordial. Sciensano souhaite un suivi minutieux des paramètres techniques au travers de tournées de surveillance prédéterminées.

## **OS-X ICT**

### **1. Développer des applications uniques sans alternative sur le marché**

Sciensano développe des applications uniques pour lesquelles il n'existe pas d'alternative sur le marché. Autrement dit, le service informatique doit fournir un soutien "sur mesure" aux projets scientifiques lorsque la recherche d'une alternative sur le marché s'avère moins efficace.

### **2. Solutions informatiques "sur mesure" avec un "esprit d'entreprise"**

Sciensano fournit des solutions informatiques "sur mesure" avec un "esprit d'entreprise" comme cadre de travail. Si une solution est nécessaire pour résoudre un problème au sein d'un service ou d'une direction, et si cette solution ne peut s'appliquer au niveau de l'ensemble de l'institution, les directeurs scientifiques veillent à une intégration et à une coopération mutuelle. Les solutions informatiques centralisées garantissent une méthode de travail standardisée, en atteignant un équilibre entre la partie opérationnelle et le volet de reporting.

### **3. Mettre à disposition en interne un système de gestion de l'information financière performant**

Mettre à disposition un système de gestion de l'information financière performant au service des opérationnels.

Au moment de la rédaction, les parties ont conscience que l'audit réalisé par la Cour des Comptes au sujet de la gestion des données au sein de Sciensano devra être pris en considération ; notamment parce qu'il pourra potentiellement impacter le travail de Healthdata.be (service de Sciensano dont les activités sont prévues dans un accord de coopération établi entre l'INAMI et Sciensano et consistent à collecter, gérer et mettre à disposition des données de santé et de soins dans la perspective de la recherche scientifique).

La constitution de la Health Data Agency (HDA) belge est également un élément susceptible d'impacter le travail de Sciensano, il faudra donc également que le rôle de cet organe soit pris en considération, dans le futur, dans l'optique de la réalisation des missions de Sciensano.

La réalisation des objectifs opérationnels s'inscrit dans le cadre d'un budget donné. La poursuite des objectifs s'inscrit également dans le cadre de l'exercice de priorisation et de la gestion professionnelle



de projets ainsi que l'élaboration d'une comptabilité analytique précise. Fin 2023, plusieurs projets d'ampleur devraient être aboutis ou en voie d'aboutissement et participer ainsi à la bonne gestion de l'institution : l'exercice de priorisation (réalisé avec le concours du Conseil Scientifique et approuvé par le Conseil d'Administration), le projet Activity Based Costing qui permettra de disposer d'une comptabilité analytique complète et l'implémentation d'un PMO tool visant à rendre la gestion des projets et activités plus professionnelle.

## TITRE VI – Procédures et paramètres objectifs de l'évaluation annuelle du contrat de gestion

Art. 7. §1<sup>er</sup>. Chaque année, le Conseil d'Administration rapporte aux ministres compétents ou, selon le cas, le ministre qui a le Budget dans ses attributions, de l'accomplissement par Sciensano de ses missions.

§2. A cette fin, Sciensano s'engage à rédiger, au plus tard en mars de chaque année, un rapport faisant l'état des lieux au 31 décembre de l'année qui précède de l'exécution par Sciensano de ses missions et de l'atteinte de ses objectifs tels que définis dans le présent contrat de gestion. Ce rapport est connu sous l'appellation "Rapport d'activité annuel".

§3. En plus de ce rapport public annuel, Sciensano effectue chaque année un **Management Review** qui est composée des trois éléments suivants :

1° Un **exercice d'évaluation de la maîtrise de la gestion de l'organisation** (à l'aide de grilles d'évaluation des domaines de gestion publiées dans le moniteur belge le 20.09.2022 par arrêté ministériel du 7.09.2022), et ce afin de déterminer les actions qui peuvent être entreprises en vue d'améliorer en permanence la gestion de l'organisation.

2 ° Une **Balanced ScoreCard** permettant de suivre les progrès réalisés dans l'exécution des objectifs stratégiques (Balanced ScoreCard accompagnée d'indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs et visualisée à l'aide d'un tableau de bord). La détermination d'indicateurs de performance clés (IPC ou KPI en anglais) a pour finalité de vérifier si les objectifs fixés sont atteints, ne fût-ce que de manière tendancielle. Une série d'indicateurs est proposée au niveau global, c'est-à-dire au niveau de l'institution et au regard des objectifs stratégiques que l'on retrouve dans le plan de management du Directeur Général ainsi que dans le présent contrat de gestion. Ils sont donc reliés à la stratégie de Sciensano et doivent aussi servir comme référence aux directions scientifiques et de soutien mais aussi aux services de Sciensano.

3 ° Une **analyse du niveau d'exécution des plans d'action** des services. Les chefs de service doivent élaborer un plan d'action dont la réalisation fait l'objet d'une évaluation annuelle par leur directeur. Chaque action, activité ou projet, ici dénommé "action" sera identifiée au moyen d'un numéro unique, directement lié à un objectif opérationnel de la direction et à un objectif stratégique du plan de management. Le plan d'action reprend également :

- 1° le problème ou le besoin à l'origine de l'action ;
- 2° un indicateur spécifique ;
- 3° le timing ;
- 4° la personne responsable ;
- 5° le statut actuel de cette « action ».

Trois catégories d'indicateurs ont été choisies :

- 1° Des **indicateurs d'investissement** (au nombre de 18) qui visent à chiffrer les efforts consentis afin de rencontrer nos priorités et celles de nos stakeholders dans le cadre de l'exécution de nos missions légales ;
- 2° Des **indicateurs d'output** (au nombre de 40) qui visent à chiffrer les résultats que l'institution a obtenus aux moyens des inputs/investissements consentis ;
- 3° Des **indicateurs d'impact** (au nombre de 12) qui visent à évaluer l'utilité des outputs produits.

Sauf mention contraire, le calcul des valeurs se fait sur une base annuelle.

Chacun de ces indicateurs nécessite un suivi régulier et l'assurance que ses composants (numérateur et dénominateur) peuvent être mesurés de manière continue et fiable. Certains sont encore en développement et sont liés à la réalisation complète de projets ambitieux menés au sein de Sciensano tels que la réalisation d'une comptabilité analytique, d'une gestion de projets professionnelle et d'un Datawarehouse.

Les indicateurs d'impact seront l'objet de projets spécifiques car leur établissement exige une méthodologie qui dépasse la seule mesure d'indicateurs purement quantitatifs.

## **OS-I : Etat de santé (§1 1°, 2° et 7°, §2 1°, 2° et 3°, §3)<sup>1</sup>**

### **Investissement:**

#### **OS-I.1: Montant des ressources utilisées par les projets et activités consacrés à l'Etat de santé (indicateur 1)**

*Bientôt disponible:* A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités consacrés à l'Etat de Santé

*Ciblés:* B. Budget annuel consacré aux a. Projets et b. Activités liés à l'Etat de Santé (en % du budget annuel total et en valeur)

C. Dépenses réelles consacrées aux a. Projets et b. Activités liés à l'Etat de Santé (en % du budget annuel total et en valeur)

### **Output/résultats:**

#### **OS-I.2: résultats de la recherche liée au thème de l'Etat de santé (indicateur 2)**

A. Nombre de publications A1 liées à l'Etat de Santé et dont un chercheur de Sciensano est premier ou dernier auteur

B. Nombre de présentations orales (C31) liées à l'Etat de Santé

C. Nombre de thèses de Doctorat (PhD) défendues sur le thème de l'Etat de Santé

#### **OS-I.3: communication proactive liée au thème de l'Etat de santé (indicateur 3)**

Nombre de communications proactives\* via le site web et les médias sociaux (\* à partir d'une initiative interne et non en réponse à une demande externe et coordonnée par le service Communication)

#### **OS-I.4: informations fondées sur des données objectives relatives à l'Etat de santé (indicateur 4)**

---

<sup>1</sup> Nous indiquons la référence aux missions légales de Sciensano

- A. Nombre de publications E (rapports scientifiques, documents de référence (guidelines), directives et règlements, monographies et avis) (nationales et internationales) liées à l'Etat de Santé
- B. Nombre de réponses à des questions parlementaires liées à l'Etat de Santé
- C. Nombre d'avis ou recommandations émis (autres que A ou B) liés à l'Etat de Santé
- D. Nombre de publications F (vulgarisation) liées à l'Etat de Santé

**Impact:**

**OS-I.5: impact sur les décisions politiques (indicateur 5)**

Pourcentage d'avis ou de recommandations relatifs à l'Etat de Santé incorporés dans les décisions des autorités publiques

**OS-II : Surveillance et Crise (§1 7°, §2 1°, 3° et §4.1)**

**OS-II A. "One Health"**

**Investissement:**

**OS-II.1: Montant des ressources utilisées par les projets et activités consacrés à la surveillance "One Health" (indicateur 6)**

*Bientôt disponible:* A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités consacrés à la surveillance One Health

*Ciblés:* B. Budget annuel consacré aux a. Projets et b. Activités liés à la surveillance "One Health" (en % du budget annuel total et en valeur)

C. Dépenses réelles consacrées aux a. Projets et b. Activités liés à la surveillance "One Health" (en % du budget annuel total et en valeur)

**OS-II.2: Groupes de travail "One Health" (indicateur 7)**

- A. Nombre de thèmes "One Health" couverts par des groupes de travail internes
- B. Nombre de scientifiques participant à au moins un groupe de travail consacré à "One Health".

**Output/résultats:**

**OS-II.3: résultats de la recherche liée à la surveillance "One Health" (indicateur 8)**

A. Nombre de publications A1 liées à la surveillance "One Health" et dont un chercheur de Sciensano est premier ou dernier auteur

B. Nombre de présentations orales (C31) liées à la surveillance "One Health"

C. Nombre de thèses de Doctorat (PhD) défendues sur le thème de la surveillance "One Health"

**OS-II.4: informations fondées sur des données objectives relatives à l'Etat de santé (indicateur 9)**

A. Nombre de publications E (rapports scientifiques, documents de référence (guidelines), directives et règlements, monographies et avis) (nationales et internationales) liées à la surveillance "One Health"

B. Nombre de réponses à des questions parlementaires liées à la surveillance "One Health"

C. Nombre d'avis ou recommandations émis (autres que A ou B) liés à la surveillance "One Health"

D. Nombre de publications F (vulgarisation) liées à la surveillance "One Health"

**Impact:**

**OS-II.5: impact sur les décisions politiques (indicateur 10)**

Pourcentage d'avis ou de recommandations relatifs à la surveillance "One Health" incorporés dans les décisions des autorités publiques

**OS-II B. Surveillance (excl. "One Health") (envisager la distinction entre les maladies infectieuses et les maladies non communicables)**

**Investissement:**

**OS-II.6: Montant des ressources utilisées par les projets et activités consacrés à la Surveillance (indicateur 11)**

*Bientôt disponible:* A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités consacrés à la Surveillance

*Ciblés:* B. Budget annuel consacré aux a. Projets et b. Activités liés à la surveillance (en % du budget annuel total et en valeur)

C. Dépenses réelles consacrées aux a. Projets et b. Activités liés à la surveillance (en % du budget annuel total et en valeur)

**Output/résultats:**

**OS-II.7: résultats de la recherche liée au thème de la Surveillance (indicateur 12)**

A. Nombre de publications A1 liées à la Surveillance et dont un chercheur de Sciensano est premier ou dernier auteur

B. Nombre de présentations orales (C31) liées à la Surveillance

C. Nombre de thèses de Doctorat (PhD) défendues sur le thème de la Surveillance

**OS-II.8: informations fondées sur des données objectives relatives à la Surveillance (indicateur 13)**

A. Nombre de publications E (rapports scientifiques, documents de référence (guidelines), directives et règlements, monographies et avis) (nationales et internationales) liées à la surveillance

B. Nombre de réponses à des questions parlementaires liées à la surveillance

C. Nombre d'avis ou recommandations émis (autres que A ou B) liés à la surveillance

D. Nombre de publications F (vulgarisation) liées à la surveillance

**OS-II.9: centres de référence (indicateur 14)**

A. Nombre de centres/laboratoires nationaux de référence

B. Nombre centres/laboratoires de référence UE/OMS

**OS-II.10: Services de tests (indicateur 15)**

A. Nombre de tests sur des échantillons de clients externes en tant que service à un tiers

B. Nombre de méthodes (dans le cadre de l'accréditation, non à des fins de recherche)

C. Nombre de clients

D. % de résultats d'échantillons pour lesquels les résultats sont fournis dans les délais

E. Nombre total d'échantillons

**Impact:**

**OS-II.11: notifications/alertes (indicateur 16)**

A. Nombre de notifications/alertes envoyées au niveau a. national b.de l'UE concernant des épidémies ou des risques d'épidémies

B. Nombre de notifications/alertes reçues au niveau a. national b.de l'UE concernant des épidémies ou des risques d'épidémies

### **OS-II C. Crise**

#### **Investissement:**

#### **OS-II.12: Montant des ressources utilisées par les projets et activités consacrés à la préparation face aux crises (indicateur 17)**

*Bientôt disponible:* A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités consacrés à la préparation face aux crises

*Ciblés:* B. Budget annuel consacré aux a. Projets et b. Activités liés à la préparation face aux crises (en % du budget annuel total et en valeur)

C. Dépenses réelles consacrées aux a. Projets et b. Activités liés à la préparation face aux crises (en % du budget annuel total et en valeur)

#### **Output/résultats:**

#### **OS-II.13: Evaluation et gestion des risques (indicateur 18)**

A. Nombre d'évaluations primaires des risques (PRA - y compris le nombre d'évaluations des risques graves fondées sur des preuves)

B. Nombre d'avis donnés par le RAG (= officiellement enregistrés)

C. Nombre de thèmes traités/évalués par le RAG

D. Nombre d'analyses effectuées pendant les gardes

#### **Impact:**

#### **OS-II.14: perception gestion de crises (indicateur 19)**

A. perception interne (via enquête interne- ex: débriefing post-crise: indice de satisfaction )

B. perception externe (via enquête externe (ex: débriefing post-crise: indice de satisfaction)

#### **OS-III : Développement expérimental (§1 3°, 4° et 6°, §2 2° et 3°)**

#### **Investissement:**

#### **OS-III.1: Montant des ressources utilisées par les projets et activités consacrés aux développements expérimentaux (indicateur 20)**

*Bientôt disponible:* A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités consacrés aux développements expérimentaux

*Ciblés:* B. Budget annuel consacré aux a. Projets et b. Activités liés aux développements expérimentaux (en % du budget annuel total et en valeur)

C. Dépenses réelles consacrées aux a. Projets et b. Activités liés aux développements expérimentaux (en % du budget annuel total et en valeur)

#### **Output/résultats:**

#### **OS-III.2: Résultats de la recherche liée aux nouveaux développements expérimentaux (indicateur 21)**

A. Nombre de publications A1 liées à de nouveaux développements expérimentaux et dont un chercheur de Sciensano est premier ou dernier auteur

B. Nombre de présentations orales (C31) liées à de nouveaux développements expérimentaux à l'Etat de Santé

C. Nombre de thèses de Doctorat (PhD) défendues sur le thème de nouveaux développements expérimentaux

**OS-III.3: nouvelles méthodes d'analyse mises en œuvre dans le LIMS (indicateur 22)**

A. Nombre de nouvelles méthodes, mises en œuvre dans le système LIMS, publiées par Sciensano et documentées par QSE (développement, validation, accréditation, mise en œuvre), à l'exception des méthodes adaptées/mises à jour + autres méthodes (méthodes statistiques, modélisation, évaluation des risques).

B. Liste des nouvelles méthodes, mises en œuvre dans le système LIMS, publiées par Sciensano et documentées par QSE (développement, validation, accréditation, mise en œuvre), à l'exception des méthodes adaptées/mises à jour + autres méthodes (méthodes statistiques, modélisation, évaluation des risques).

**Impact:**

**OS-III.4: impact de la recherche liée aux nouveaux développements expérimentaux (indicateur 23)**

Nombre de nouvelles méthodes expérimentales utilisées en dehors de Sciensano

**OS-IV : Gestion efficace du programme de recherche (§1 8°)**

**Investissement:**

**OS-IV.1: Exécution du budget annuel (indicateur 24)**

l'utilisation du budget annuel complet (exprimée en %) (avec le détail de l'évolution mensuelle de l'utilisation du budget de chaque direction (exprimé en %))

**OS-IV.2: Transparence des coûts des fonctions de support (indicateur 25)**

A. Budget annuel consacré aux fonctions de support (en % du budget annuel total et en valeur)

B. Proportion de ETP dans les fonctions de support par rapport à l'ensemble des EPT (en nombre et en % nombre total de ETP)

C. Nombre de ETP par direction/service suivants: a. Finance, b. Communication c. Stratégie et Positionnement Externe d. Facilités e. Juridique f. Secrétariat de Direction ((en nombre et en % nombre total de ETP)

**Output/résultats:**

**OS-IV.3: Taux d'acceptation des propositions (indicateur 26)**

Nombre de projets de recherche (Total et par catégories : État de santé, "One Health", Surveillance (autre que One Health), Préparation aux crises, nouveau développement expérimental clinique et non clinique) acceptés / nombre de projets soumis

**OS-IV.4: Maturité de l'usage par les chefs de projets du PMO tool (indicateur 27)**

Proportion (en %) de projets dans l'outil PMO (par rapport au nombre de projets dans UBW) Nombre de projets

**OS-IV.5: Délivrables du service juridique (indicateur 28)**

A. Nombre de litiges gérés

B. Nombre de contrats (tous types confondus) a. établis et b. révisés

**OS-IV.6: Maturité dans le gestion des projets (grille 11 BOSA) (indicateur 29)**

A. Score moyen de maturité (sur 15)

B. % de réalisation du plan d'action spécifique

**OS-IV.7: Maturité dans le gestion financière (grille 15 BOSA) (indicateur 30)**

A. Score moyen de maturité (sur 15)

B. % de réalisation du plan d'action spécifique

**Impact:**

**OS-IV/8: Impact de la recherche (indicateur 31)**

A. Nombre de projets "terminés"/nombre de projets commencés

B. Proportion (en % et en nombre) de projets terminés pour lesquels a. un workshop coordonné par la coordination scientifique et b. une recherche translationnelle associée avec une communication vers les autorités ont été effectués.

**OS-V: Collaborations Internes et Externes (§3)**

**Investissement:**

**OS-V.1: Volume des collaborations externes (projets et activités) (indicateur 32)**

*Bientôt disponible:*

A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités en collaboration avec des universités belges c. Projets et d. Activités en collaboration avec des universités internationales e. Projets et f. Activités en collaboration avec d'autres instituts de recherche belges g. Projets et h. Activités en collaboration avec d'autres instituts de recherche internationaux

*Ciblés:* B. Budget annuel (en % du budget annuel total et en valeur) consacré aux a. Projets et b. Activités en collaboration avec des universités belges c. Projets et d. Activités en collaboration avec des universités internationales e. Projets et f. Activités en collaboration avec d'autres instituts de recherche belges g. Projets et h. Activités en collaboration avec d'autres instituts de recherche internationaux

**OS-V.2: Volume des collaborations internes (projets et activités) (indicateur 33)**

A. Nombre de nouveaux projets soumis ensemble par au moins deux Directions Scientifiques ou deux services différents

B. Nombre de projets finalisés et réalisés par au moins deux Directions Scientifiques ou deux services différents

C. Nombre de nouvelles activités initiées par au moins deux Directions Scientifiques ou deux services différents

**Output/résultats:**

**OS-V.3: Questions parlementaires (indicateur 34)**

A. Nombre de questions parlementaires orales auxquelles il a été répondu; a. total et b. liées à des thèmes stratégiques : État de santé, "One Health", Surveillance (autre que "One Health"), Préparation aux crises, nouveau développement expérimental clinique et non clinique (le cas échéant) ou autres.

B. Nombre de questions parlementaires écrites auxquelles il a été répondu; a. total et b. liées à des thèmes stratégiques : État de santé, "One Health", Surveillance (autre que "One Health"), Préparation aux crises, nouveau développement expérimental clinique et non clinique (le cas échéant) ou autres.

**OS-V.4: Experts (indicateur 35)**

A. Nombre de comités d'experts dans lesquels Sciensano est représenté a. Comités belges b. Comités internationaux

B. Répartition des rôles dans les comités d'experts (présidence, secrétaire, membre) (en nombre) dans a. les comités belges b. les comités internationaux

**OS-V.5: Symposiums (indicateur 36)**

Nombre de symposiums (co)-organisés par Sciensano

**OS-V.6: Gestion des parties prenantes (indicateur 37)**

A. Nombre de key stakeholders pour lesquels un SPOC a été identifié (sur le nombre total de key stakeholders)

B. Nombre de key stakeholders pour lesquels un plan de management de cette partie prenante a été élaboré (sur le nombre total de key stakeholders)

**Impact:**

**OS-V.7: Evaluation des collaborations (internes et externes) (indicateur 38)**

A. Score lié à la perception via enquête interne (satisfaction du personnel - y compris la perception de "One Institute") + benchmarks

B. Score lié à la perception via enquête externe auprès des stakeholders + benchmarks

**OS-VI: Indépendance et transparence (§1)**

**Investissement:**

**OS-VI.1: Activités du comité Intégrité (indicateur 39)**

A. Nombre de réunions du comité déontologique/Intégrité

B. Nombre de cas pour lesquels un avis a été demandé et rédigé par le comité Intégrité

**Output/résultats:**

**OS-VI.2: Maturité de l'Institut au niveau Intégrité (grille 8 BOSA) (indicateur 40)**

A. Score moyen de maturité (sur 15)

B. % de réalisation du plan d'action spécifique

**OS-VI.3: Transparence financière (indicateur 41)**

Nombre de jours nécessaires pour mettre à disposition le tableau de bord financier global à la fin de chaque trimestre

**Impact:**

**OS-VI.4: Perception de l'indépendance et de la transparence (internes et externes) (indicateur 42)**

A. Score lié à la perception de l'Indépendance de Sciensano via enquête interne (satisfaction du personnel + benchmarks)

B. Score lié à la perception de l'Indépendance de Sciensano via enquête externe auprès des stakeholders + benchmarks



C. Score lié à la perception de la transparence de Sciensano via enquête interne (satisfaction du personnel + benchmarks)

D. Score lié à la perception de la transparence de Sciensano via enquête externe auprès des stakeholders + benchmarks

#### **OS-VII: Gestion des données (§4)**

##### **Investissement:**

#### **OS-VII.1: Montant des ressources utilisées par les projets et activités liés à la Stratégie des données (indicateur 43)**

*Bientôt disponible:*

A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités consacrés à des activités basées sur les données (y compris Healthdata.be) (documenté dans l'outil PMO - sous OS-VII)

*Ciblés:* B. Budget annuel consacré aux a. Projets et b. Activités basés sur les données (documenté dans l'outil PMO - sous OS-VII) (en % du budget annuel total et en valeur)

C. Dépenses réelles consacrées aux a. Projets et b. Activités basés sur les données/stratégie des données l'Etat de Santé

##### **Output/résultats:**

#### **OS-VII.2: Nombre de tickets Healthdata.be traités (indicateur 44)**

A. Nombre de tickets Healthdata.be traités (par catégorie)

B. Volume du backlog Healthdata.be en fin d'année (nombre)

C. Temps de résolution moyen d'un ticket Healthdata.be

#### **OS-VII.3: Amélioration de la maturité de la stratégie des données (indicateur 45)**

A. Score moyen sur les quatre dimensions suivantes: a. objectifs stratégiques, b. éthique des données, c. gestion des données, d. capacité de modélisation des données et des métadonnées (le score moyen actuel est de 2,5/5).

B. pourcentage de réalisation du plan d'action annuel spécifique pour la stratégie des données de Sciensano

##### **Impact:**

#### **OS-VII.4: Echanges effectifs de données (indicateur 46)**

A. Nombre de demandes externes relatives à un échange de données satisfaites versus nombre total de demandes d'échange de données

B. Nombre de bases de données Sciensano mises à disposition de la Health Data Agency belge

#### **OS-VIII: Gestion du personnel**

##### **Investissement:**

#### **OS-VIII.1: Transparence des coûts des fonctions liées à la gestion du personnel (indicateur 47)**

A. Budget annuel lié à la gestion du personnel (en % du budget annuel total et en valeur) (voir indicateur 25)

B. Proportion de ETP dans les fonctions P&O par rapport à l'ensemble des EPT (en nombre et en % nombre total de ETP)

#### **OS-VIII.2: Training et Leadership (indicateur 48)**

A. Training: Nombre moyen de jours de développement personnel (cours/séminaires/formations) par employé

B. Leadership: : Nombre moyen de jours de développement pour le personnel cadre (cours/séminaires/formations) axés sur l'acquisition de compétences managériales

**Output/résultats:**

**OS-VIII.3: Maturité de l'Institut au niveau HR (grille 14 BOSA) (indicateur 49)**

A. Score moyen de maturité (sur 15)

B. % de réalisation du plan d'action spécifique

**OS-VIII.4: Recrutement (indicateur 50)**

Nombre de postes pourvus / nombre de postes ouverts (sur une base annuelle)

**OS-VIII.5: Profils rares (indicateur 51)**

A. Nombre de postes ouverts pour les assistants de laboratoire

B. Nombre de postes ICT ouverts

C. Nombre de ETP consultants ICT/Nombre total ETP ICT

**OS-VIII.6: Absentéisme, Turn-over Temps moyen de recrutement (indicateur 52)**

A. Absentéisme: Score Bradford relatif aux absences

B. Turn-over: Nombre de départ volontaires et temps moyens en service des personnes qui partent volontairement

C. Temps moyen de recrutement (P&O)

**OS-VIII.7: Nombre de tickets Facilities traités (indicateur 53)**

A. Nombre de tickets Facilities traités (par catégorie)

B. Temps moyen de résolution d'un ticket Facilities

**Impact:**

**OS-VIII.8: Satisfaction interne du personnel (indicateur 54)**

A. Score lié à la satisfaction du personnel via une enquête interne

B. Feedback et benchmarks

**OS-IX: Qualité (§1 5°, §2 2°)**

**Investissement:**

**OS-IX.1: Montant des ressources utilisées par les projets et activités consacrés à la Qualité (indicateur 55)**

*Bientôt disponible:* A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités consacrés à la qualité interne c. Projets et d. Activités consacrés à la qualité externe

*Ciblés:* B. Budget annuel consacré aux a. Projets et b. Activités consacrés à la qualité interne c. Projets et d. Activités consacrés à la qualité externe

C. Dépenses réelles consacrées aux a. Projets et b. Activités consacrés à la qualité interne c. Projets et d. Activités consacrés à la qualité externe (participation aux essais, audits, méthodes de validation, organisation des essais, contrôle des lots...) (en % du budget annuel total et en valeur)

**OS-IX.2: Transparence des coûts des fonctions liées à la gestion QSE (indicateur 56)**

A. Budget annuel lié aux fonctions de support QSE (en % du budget annuel total et en valeur) (voir indicateur 25)

B. Proportion de ETP dans les fonctions QSE par rapport à l'ensemble des ETP (en nombre et en % nombre total de ETP)

**Output/résultats:**

**OS-IX-3: Non-conformités (NC) internes (indicateur 57)**

Proportion de NC résolues par rapport à l'ensemble des NC (en nombre et en % nombre total de NC)

**OS-IX-4: Volume des inspections et contrôle des produits et services (indicateur 58)**

A. Nombre total des inspections (externes) (a. accords/accréditations, b. approbations)

B. Nombre d'audits BPL

C. Nombre de tests d'aptitude organisés auprès de laboratoires médicaux externes

D. Nombre de contrôles de qualité des produits a. biologiques, b. sanguins et c. des médicaments

**OS-IX-5: Nombre de tickets QSE traités (indicateur 59)**

A. Nombre de tickets QSE traités (par catégorie)

B. Temps moyen de résolution d'un ticket QSE

**OS-IX-6: Nombre de certifications (indicateur 60)**

A. Nombre total de certifications

B. % de certifications maintenues par rapport à l'année précédente

C. Nombre de nouvelles certifications obtenues

**OS-IX-7: Maturité de l'Institut au niveau du management risk (grille 2 BOSA) (indicateur 61)**

A. Score moyen de maturité (sur 15)

B. % de réalisation du plan d'action spécifique

**OS-IX-8: Maturité de l'Institut au niveau du process management (grille 3 BOSA) (indicateur 62)**

A. Score moyen de maturité (sur 15)

B. % de réalisation du plan d'action spécifique

**OS-IX-9: Maturité de l'Institut au niveau du BCM (business continuity management) (grille 9 BOSA) (indicateur 63)**

A. Score moyen de maturité (sur 15)

B. % de réalisation du plan d'action spécifique

**Impact:**

**OS-IX-10: Perception externe de la Qualité de la recherche et des services de Sciensano (indicateur 64)**

Score lié à la perception de la Qualité de la recherche et des services de Sciensano via enquêtes externes, feedback

## **OS-X: ICT (§1 8°)**

### **Investissement:**

#### **OS-X.1: Montant des ressources utilisées par les projets et activités consacrées à la Qualité (indicateur 65)**

*Bientôt disponible:* A. Proportion (en nombre et en %) de a. Projets et b. Activités de développement ICT

*Ciblés:* B. Budget annuel consacré aux a. Projets et b. Activités de développement ICT

C. Dépenses réelles consacrées aux a. Projets et b. Activités consacrés aux développements ICT (en % du budget annuel total et en valeur)

#### **OS-X.2: développements versus support ICT (indicateur 66)**

A. Budget annuel lié aux fonctions ICT (en % du budget annuel total et en valeur) (voir indicateur 25)

B. Proportion de ETP dans les fonctions ICT de développement par rapport à l'ensemble des ETP de la direction ICT (en nombre et en % nombre total de ETP ICT)

C. Proportion de ETP dans les fonctions ICT (développement et développement) par rapport à l'ensemble des ETP (en nombre et en % nombre total de ETP)

### **Output/résultats:**

#### **OS-X-3: Développements ICT délivrés à temps et conformément au budget prévu (indicateur 67)**

A. Proportion de développements ICT livrés à temps

B. Coût total des développements ICT livrés versus coût total budgétisé pour ces développements (a. ratio et b. valeurs)

#### **OS-X-4: Maturité de l'Institut en matière d'ICT (grille 10 BOSA) (indicateur 68)**

A. Score moyen de maturité (sur 15)

B. % de réalisation du plan d'action spécifique

#### **OS-X-5: Nombre de tickets ICT traités (indicateur 69)**

A. Nombre de tickets ICT traités (par catégorie)

B. Temps moyen de résolution d'un ticket ICT

### **Impact:**

#### **OS-X-6: Satisfaction interne du personnel par rapport aux services ICT de Sciensano (indicateur 70)**

Score lié à la perception de la Qualité des services délivrés par la Direction ICT de Sciensano via enquête interne

Sauf mention contraire, le calcul des valeurs se fait sur une base annuelle.

Chacun de ces indicateurs nécessite un suivi régulier et l'assurance que ses composants (numérateur et dénominateur) peuvent être mesurés de manière continue et fiable. Certains sont encore en développement.

Les indicateurs d'impact feront l'objet de projets spécifiques car leur établissement exige une méthodologie qui dépasse la seule mesure d'indicateurs purement quantitatifs.

Enfin, la pertinence de ces indicateurs sera évaluée de manière régulière afin de confirmer leur maintien ou d'en proposer de nouveaux.

En plus de l'établissement et de la mesure régulière des indicateurs clés de performance, le rapport annuel visé à l'article 7 §2 sera également pris en considération pour l'évaluation qualitative de l'exécution du présent contrat de gestion.

## TITRE VII – Financement à charge de l'Etat, dotation et contrôle

Art. 8. §1<sup>er</sup>. L'Etat fédéral participe au financement de Sciensano afin de garantir l'exécution de ses missions légales de base. Ce financement permet à Sciensano de développer et maintenir une infrastructure scientifique de haute qualité (au sens large du terme : ressources humaines, moyens de fonctionnement et équipements) lui permettant d'assurer ses engagements contractuels vis-à-vis de ses partenaires institutionnels : SPF SPSCAE, INAMI, AFSCA, AFMPS, entités fédérées, européennes et internationales mais aussi vis-à-vis des organismes publics et privés qui financent ses projets de recherches.

Sciensano entretient des relations contractuelles avec, notamment, chacun des partenaires institutionnels susmentionnés. Ces relations sont formalisées dans des conventions ou accords et concernent des activités spécifiques financées par des moyens spécifiques alloués par ces partenaires. Ces moyens financiers ne font pas l'objet du présent accord.

§2. Dans le cadre du présent contrat de gestion, ne sont donc traitées dans la suite du texte que les activités financées par la dotation à charge du budget général des dépenses de l'Etat.

Sciensano assure la pérennité de ses missions en adéquation avec un financement qu'il s'efforce de rendre compatible avec cette pérennité.

Il s'agit ici de prévoir les conditions et processus qui permettent d'aligner les missions actuelles dévolues à Sciensano et le budget nécessaire à leur réalisation. Etant donné que l'année doit être clôturée avec un équilibre budgétaire, toute modification de budget, quelle qu'en soit la nature (hausse ou diminution) et son ampleur (le montant) doit trouver une compensation dans une adaptation des missions à accomplir. Inversement, une modification des missions légales (augmentation ou réduction) sera suivie d'une adaptation du budget alloué à Sciensano. Ce principe de saine gestion souligne l'importance d'une bonne gestion opérationnelle, budgétaire et financière de l'institution et donc l'importance des projets de comptabilité analytique et de gestion des projets professionnelle afin de calculer le 'prix-vérité' des activités mais aussi afin de viser l'efficacité de toute activité (minimisation des coûts à output donné ou maximisation de l'output à coût donné).

C'est ainsi que, d'une part, Sciensano s'engage à calculer annuellement de manière précise les besoins budgétaires nécessaires, à missions constantes, sur la base d'une comptabilité analytique complète. Cette dernière permet de tenir compte de facteurs objectifs de hausse des dépenses exogènes (donc non liées à une modification des missions).

Il s'agit des éléments de coûts liés aux hausses de prix du matériel au sens large du terme et du fonctionnement (par exemple les coûts énergétiques) mais aussi de l'évolution des coûts du personnel. Ces derniers sont influencés, comme pour toute institution publique, par

- 1° la hausse du niveau général des prix qui se traduit, de manière automatique dans notre pays, par une indexation des salaires ;
- 2° des hausses liées à l'ancienneté ;
- 3° des hausses liées à des promotions nécessaires dans le cadre d'une gestion dynamique du personnel ;
- 4° un changement de statut comme par exemple celui des directeurs d'encadrement qui devraient devenir mandataires publics et spécifiquement pour Sciensano ;
- 5° un surcoût lié au remplacement du personnel statutaire et contractuel Etat par du personnel contractuel privé (Sciensano).

Sciensano calcule prospectivement en année t les besoins budgétaires pour rencontrer ces cinq types de hausses de dépenses anticipées pour l'année t+1.

Déclinées à partir des missions légales de Sciensano, les activités génériques financées par la dotation (éventuellement conjointement avec les entités fédérées dans le cadre de l'application de protocoles – par exemple pour l'enquête consommation alimentaire) sont les suivantes :

- 1° Centres et laboratoires nationaux et européens de référence (CNR's, LNR's, EURL's) + autres laboratoires (de référence, agréés, ...) : infrastructure spécifique, fonctionnement de base et développements scientifiques de base en préparation aux programmes commandés par les partenaires institutionnels et notamment en préparation aux situations de crise :
  - Maladies transmissibles humaines
  - Maladies transmissibles animales
  - Sécurité microbiologique et chimique de la chaîne alimentaire
  - Santé et environnement
  - Efficacité et sécurité des médicaments, des vaccins et produits de santé
  - Qualité des laboratoires
- 2° Plateformes transversales : infrastructures spécifiques permettant de regrouper en un endroit physique et/ou virtuel différentes activités au service de différentes entités de Sciensano afin d'augmenter l'efficacité et la qualité de leurs prestations. La dotation fédérale permet le maintien à niveau de ces infrastructures, leur fonctionnement de base et le cas échéant, les développements scientifiques de base garantissant ce maintien à niveau.
  - Service de gestions des échantillons
  - Plateformes biotechnologiques et bio-informatiques
  - Plateforme biobanque
  - Laboratoire de microbiologie médicale
  - Plateforme chromatographie et spectrométrie de masse
  - Plateforme microscopie électronique
  - Animaleries
- 3° Crise - préparation et gestion :
  - Soutien des Autorités en matière d'évaluation des risques liés à des situations de crises : groupe d'évaluation du risque
  - Soutien des Autorités en matière de crise CBRNe
- 4° Epidémiologie et santé publique :
  - Soutien de base aux programmes épidémiologiques et de surveillance
  - Soutien à l'enquête nationale de consommation alimentaire
  - Soutien à l'enquête de santé
  - Programmes de surveillance spécifiques: Creutzfeldt Jakob, rougeole, rubéole et poliomyélite
- 5° Missions spécifiques définies légalement :
  - Drogues illégales (BEWSD) en vertu de l'arrêté royal du 29 juin 2003 relatif à la transmission d'informations au Point Focal belge du réseau européen d'information sur les drogues et les toxicomanies ;
  - Conseil consultatif de biosécurité en vertu de l'Accord de Coopération sur la biosécurité du 25 avril 1997 ;
  - Point Focal belge du Centre d'échange pour la prévention des risques biotechnologiques (CEPRB) du protocole de Cartagena sur la biosécurité annexé à la Convention sur la diversité biologique (traité des Nations Unies)
- 6° Développement de l'expertise scientifique, l'entretien d'un réseau externe d'expertise, pour pouvoir exécuter ses missions
- 7° Publication et communication adaptée des résultats découlant de la réalisation des missions

§ 3. Sont également prises en compte, dans le cadre de la dotation, les dépenses générales afférentes aux directions d'encadrement, aux directions scientifiques, à la direction générale et à ses services nécessaires pour l'exécution des activités listées au précédent paragraphe.

Art. 9. Sciensano gère les moyens qui lui sont alloués avec respect des principes d'efficience, d'efficacité et d'économie.

Art. 10. §1<sup>er</sup>. L'Etat fédéral accorde une dotation à Sciensano que celle-ci consacre exclusivement au financement de ses missions. L'Etat belge s'engage à veiller au financement adéquat de Sciensano conformément aux décisions budgétaires du gouvernement.

§ 2. Pour la période 2024 à 2029, le montant de la dotation est fixé à 30.708.938 EUR en termes réels (hors inflation).

A cette partie structurelle de la dotation des montants peuvent être ajoutés afin de couvrir des dépenses liées à des projets spécifiques (pour 2024 note surveillance, projet-AMR, Présidence EU – voir tableau à la fin de ce contrat de gestion).

Ces montants tiennent compte du canevas budgétaire tel qu'approuvé lors du contrôle budgétaire 2023. Des montants additionnels provenant de la réserve et utilisés pour des investissements seront ajoutés en fonction des accords octroyés par la/le secrétaire d'Etat au budget. Les montants des budgets sont exprimés en termes réels ; c'est-à-dire sans tenir compte de la hausse éventuelle du niveau général des prix. Ces budgets ne tiennent pas compte des éventuelles modifications de missions qui sont inconnues au moment de la rédaction du présent contrat de gestion.

Nous émettons l'hypothèse que :

- la dotation de base ne sera plus réduite au-delà des économies déjà prévues ;
- l'implémentation en 2023 de la comptabilité analytique permettra de justifier un % d'overhead qui correspond objectivement à la réalité ;
- les travaux promis par la Régie des Bâtiments seront réalisés conformément aux plans initiaux.

La dotation est divisée en trois parties, une partie destinée à couvrir des dépenses de personnel, une partie destinée à couvrir des dépenses de fonctionnement et une partie destinée à couvrir des dépenses d'investissement. Seules les activités financées par la dotation, telles qu'énumérées ci-dessus, sont liées à des crédits limitatifs. Ces trois sous-parties suivent les paramètres définis dans les circulaires annuelles relatives à la préfiguration du budget et du contrôle budgétaire mais la partie relative aux dépenses de personnel peut déroger à l'application de ces paramètres afin de rencontrer les besoins budgétaires calculés selon les règles établies à l'art. 8 §2.

§ 3 La dotation inscrite dans le budget général des dépenses est réglée chaque année en deux tranches. Une première tranche de 75 % est liquidée avant le 1<sup>er</sup> mars. Le solde est versé au plus tard le 30 octobre de l'exercice budgétaire concerné. Si des crédits supplémentaires sont ajoutés à la dotation après cette date, le paiement peut également être effectué après cette date.

Art. 11. §1<sup>er</sup>. En plus de la dotation de base, l'Etat Fédéral peut octroyer des moyens supplémentaires à Sciensano dans le cadre de projets spécifiques et qui font l'objet de conventions ad hoc ayant un caractère ponctuel ou pluriannuel.

§2. Sciensano s'engage à accorder une attention particulière au développement de ses ressources, complémentaires aux moyens octroyés par l'Etat fédéral visés au titre VII du présent contrat. Sciensano mène à cette fin une politique volontariste visant l'acquisition de financements complémentaires, basée notamment sur l'utilisation de différentes formes de financement de la recherche scientifique.

§3. L'Etat veillera, dans ce cadre, à maintenir ou établir les conditions nécessaires permettant l'accès de Sciensano aux financements octroyés en Belgique par des organismes publics pour des travaux de recherche scientifique en matière de santé tels que les appels organisés par BELSPO par exemple dans le domaine "One Health" ("Une santé").

Art. 12. Toute décision d'acquérir, construire ou aliéner un immeuble ou un droit immobilier pour un montant supérieur à un million d'euro est soumise à l'autorisation préalable des ministres compétents. L'autorisation des ministres doit être notifiée à Sciensano dans un délai de maximum trois mois après la demande.

Art. 13. L'État cède à Sciensano, sans aucune contrepartie, la propriété de tous les biens meubles dont il est propriétaire et qui sont affectés, à la date d'entrée en vigueur du présent contrat de gestion, à l'exécution des missions de Sciensano.

Art. 14. L'Etat, via la Régie des Bâtiments, met à disposition de Sciensano, sans aucune contrepartie, les biens immeubles dont elle est propriétaire ou locataire et/ou dont elle assure la gestion et qui sont affectés, à la date d'entrée en vigueur du présent contrat de gestion, à l'exécution des missions de Sciensano. L'Etat, via la Régie des Bâtiments, reste propriétaire/locataire/gestionnaire des biens immeubles qu'il met à disposition de Sciensano, pour l'exécution de ses missions.

Art. 15. Sciensano est soumis au contrôle administratif et budgétaire des ministres compétents et du secrétaire d'Etat au budget exercé par l'intervention des commissaires du Gouvernement, conformément à l'article 28 de la loi Sciensano

Art. 16. Sciensano tombe sous l'application de la loi relative à l'organisation du budget et de la comptabilité de l'Etat fédéral du 22 mai 2003, ce qui implique le respect des règles et procédures de consolidation de l'État belge.

Art. 17. §1<sup>er</sup>. Chaque année, avant le 30 octobre, Sciensano établit un budget prévisionnel pour l'année suivante dans lequel sont repris l'estimation des recettes et des dépenses, ainsi que :

- le cas échéant, un plan de mesures permettant de maintenir l'équilibre budgétaire
- un plan d'investissement en justification de la charge d'amortissement des biens dont l'acquisition est prévue.

Une fois approuvé par le Conseil d'Administration de Sciensano avant le 30 octobre, le projet de budget est transmis aux ministres compétents le 15 novembre de chaque exercice.

Sciensano actualise le projet de budget en fonction de la dotation inscrite dans le budget général des dépenses de l'Etat.

§2. Les recettes générées par Sciensano grâce à ses activités scientifiques et autres activités complémentaires (par exemple, des analyses d'échantillons dans ses laboratoires) sont reprises dans un budget distinct. Le niveau des dépenses est directement influencé par le volume des activités de l'organisme. Ces crédits couvrent les dépenses qui trouvent leur contrepartie dans les recettes propres de l'organisme.

§3. Une séparation est assurée entre les recettes et dépenses concernant l'exercice des activités financées par la dotation telles que définies à l'art. 8 du présent contrat et les recettes et dépenses concernant les autres activités telles que définies à l'art. 36 de la loi Sciensano.

§4. L'équilibre budgétaire doit également être atteint en termes SEC (Système Européen des Comptes).

§5. Les réserves financières de l'institut respectent les règles définies par les autorités et la norme SEC.



§6. Les comptes sont révisés et approuvés par le Conseil d'Administration au plus tard le 20 mars de l'année qui suit l'exercice budgétaire.

Art. 18. §1<sup>er</sup>. Sciensano tient une comptabilité à partie double qui est soumise à différents niveaux de contrôle et à l'audit interne.

§2. Sciensano applique les principes de maîtrise de l'organisation comme décrits dans l'Arrêté royal du 22 mai 2022 relatif à la maîtrise de l'organisation au sein de certains services du pouvoir exécutif fédéral. Le contrôle interne ou maîtrise interne est effectué à l'aide des grilles d'évaluation de la maturité du système de maîtrise de l'organisation (grilles d'évaluation publiées dans le moniteur belge le 20.09.2022 par arrêté ministériel du 7.09.2022).

§3. Conformément à la loi du 22 mai 2003, Sciensano est soumis au contrôle par la Cour des comptes. Un contrôle est également effectué par le Réviseur d'entreprise, sans préjudice des compétences dévolues aux Commissaires du Gouvernement.

Ces contrôles s'exercent notamment sur la comptabilité, les comptes annuels et le rapport destiné aux ministres, conformément à l'article 28 de la loi Sciensano.

§4. L'audit interne est assuré par le service Qualité, (bio)sécurité et environnement de Sciensano conformément à l'article 31 de la loi du 22 mai 2003. Les résultats des audits financiers sont présentés au Conseil d'Administration.

Art. 19. Sciensano est libre de développer, dans les limites du présent contrat de gestion et du respect de la loi et des règlements applicables, toutes les activités compatibles avec sa mission. L'Etat belge s'engage à respecter ce principe d'autonomie de gestion et à ne pas s'immiscer dans la gestion de Sciensano, qui est de la responsabilité du Conseil d'Administration de Sciensano. A ce titre, Sciensano décide des ressources, notamment humaines et financières, à mettre en œuvre dans le cadre de son organisation en vue de l'exécution des missions qui lui sont confiées et de l'atteinte des objectifs stipulés dans le présent Contrat de gestion.

## TITRE VIII – Dispositions diverses

Art. 20. §1<sup>er</sup>. Toute clause résolutoire expresse dans le contrat de gestion est réputée non écrite.

L'article 1184 du Code Civil n'est pas applicable au contrat de gestion. La partie envers laquelle une obligation dans le contrat de gestion n'est pas exécutée, ne peut poursuivre que l'exécution de l'obligation, et, le cas échéant, demander des dommages-intérêts, sans préjudice de l'application de toute sanction spéciale prévue dans le contrat de gestion.

§2. En cas d'exécution défailante par une partie d'une ou plusieurs des obligations qui lui incombent en vertu du Contrat de gestion, la partie qui s'estime lésée notifie à l'autre le non-respect du Contrat de gestion. Les parties recherchent, en premier ressort, une conciliation à l'amiable. A cette fin, les parties se rencontrent dans le mois de la notification dont question au paragraphe précédent et se concertent de bonne foi en vue de tenter de régler le différend à l'amiable.

§3. A défaut pour les parties de dégager une solution amiable suivant la procédure décrite au précédent paragraphe et sauf cas de force majeure, à titre de sanction financière, la partie lésée sera autorisée à réclamer à l'autre des dommages et intérêts en vue de réparer le dommage subi.

§4. Aucune autre type de sanction n'est prévue dans le cadre du présent contrat de gestion.

## TITRE IX – Dispositions finales

Art. 21. Lors de la survenance d'un événement imprévisible assimilable à un cas de force majeure ou en cas de charges nouvelles imposées à Sciensano, résultant d'événements extérieurs à l'action ou à la volonté des deux parties, une concertation s'engagera entre l'Etat et Sciensano sur l'aménagement ou la modification du présent contrat par voie d'avenant. Ces aménagements et ces modifications éventuels devront être approuvés par le Conseil d'Administration.

Le présent contrat de gestion a été approuvé par le Conseil d'Administration de Sciensano en sa séance du 26 avril 2023, comme le prévoit l'Art. 30 de la loi Sciensano.

Pour l'Etat belge :

F. VANDENBROUCKE  
Ministre de la Santé publique

D. CLARINVAL  
Ministre de l'Agriculture

Pour Sciensano :  
C. LEONARD  
Directeur général

# ANNEXE

## Éléments relatifs au budget annuel de Sciensano au cours de la période 2024-2029

Type Crédit	Code économique	Code financement	Sorte crédit	Littéra	Description Littéra FR	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028	Budget 2029
						<b>135.670.994</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>
CT_INC	CE_1212_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Ventes de biens non durables et de services aux entreprises	88.483.018	88.483.018	88.483.018	88.483.018	88.483.018	88.483.018
CT_INC	CE_1611_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Subsides reçus	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
CT_INC	CE_4610_00	CF_00	CS_LIM	LI_001	Dotation de base 25 56 51 4140 01	30.708.938	30.708.938	30.708.938	30.708.938	30.708.938	30.708.938
CT_INC	CE_4610_00	CF_00	CS_LIM	LI_001	Nouvelles Initiatives Dotation 25 56 51 4140 01	2.479.038					
	SubTotal					<b>135.670.994</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>

Type Crédit	Code économique	Code financement	Sorte crédit	Littéra	Description Littéra FR	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028	Budget 2029
						<b>137.170.994</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>
CT_EXP	CE_1100_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Salaires et charges sociales: budget non ventilé	57.647.578	57.647.578	57.647.578	57.647.578	57.647.578	57.647.578
CT_EXP	CE_1211_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Frais gén fctnement payés à secteurs autres que admin pub	42.112.503	42.112.503	42.112.503	42.112.503	42.112.503	42.112.503
CT_EXP	CE_1212_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Locations bâtiments payées à secteurs autres que admin pub	0	0	0	0	0	0
CT_EXP	CE_1250_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Impôts payés à des sous-secteurs du secteur des admin pub	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
CT_EXP	CE_4160_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Transferts de revenus aux ASBL des administrations publiques	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
CT_EXP	CE_7200_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Constructions de bâtiments	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
CT_EXP	CE_7410_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Achats de matériel de transport	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
CT_EXP	CE_7422_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Acquisitions d'autre matériel	3.875.937	2.375.937	2.375.937	2.375.937	2.375.937	2.375.937
CT_EXP	CE_7440_00	CF_00	CS_N_LIM	LI_001	Acquisitions patentes, brevets et autres biens incorporels	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
CT_EXP	CE_1100_00	CF_00	CS_LIM	LI_001	Salaires et charges sociales: budget non ventilé	26.014.705	24.552.951	24.552.951	24.552.951	24.552.951	24.552.951
CT_EXP	CE_1211_00	CF_00	CS_LIM	LI_001	Frais gén fctnement payés à secteurs autres que admin pub	7.173.271	6.155.987	6.155.987	6.155.987	6.155.987	6.155.987
CT_EXP	CE_1211_00	CF_00	CS_LIM	LI_001	smals						
CT_EXP	CE_7422_00	CF_00	CS_LIM	LI_001	Acquisitions d'autre matériel	0	0	0	0	0	0
	SubTotal					<b>137.170.994</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>

Code économique	Code financement	Sorte crédit	Littéra	Description Littéra NL	Budget 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028	Budget 2029
SubTotal				CT_INC	<b>135.670.994</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>
SubTotal				CT_EXP	<b>137.170.994</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>	<b>133.191.956</b>
ESR Saldo					<b>-1.500.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## CONTACT

>Personne de contact • T+32 2 6425111 • [Christian.Leonard@sciensano.be](mailto:Christian.Leonard@sciensano.be)

### POUR PLUS D'INFORMATIONS

—

Rendez-vous sur notre site  
web >[www.sciensano.be](http://www.sciensano.be) ou  
contactez-nous à l'adresse  
>[info@sciensano.be](mailto:info@sciensano.be)