



PLAN STRATEGIQUE

et prévisions budgétaires

2017-2018-2019

Rédaction : novembre 2016

Table des matières

<u>EVALUATION GLOBALE DU PLAN STRATEGIQUE 2014-2015-2016</u>	4
LA PRODUCTION D'EAU	4
LA DISTRIBUTION D'EAU	5
LE SERVICE AUX CLIENTS	5
L'INFORMATIQUE ET LES TÉLÉCOMMUNICATIONS	6
LA COMMUNICATION.....	7
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	7
LE MODE DE MANAGEMENT	8
LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES	8
<u>PLAN STRATEGIQUE 2017-2018-2019</u>	10
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1 : LA PRODUCTION D'EAU – « GARANTIR LA CONTINUITÉ DE L'APPROVISIONNEMENT, ASSURER LA QUALITÉ DE L'EAU DISTRIBUÉE AVEC L'AIDE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES »	10
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2 : LA DISTRIBUTION D'EAU – « RENOUVELER ET MAINTENIR EN BON ÉTAT LES COMPOSANTES DU RÉSEAU DE DISTRIBUTION, INTÉGRER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES À LA GESTION DU RÉSEAU »	11
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3 : LE SERVICE ICT – « AMÉLIORER L'INFRASTRUCTURE LOCALE, MAÎTRISER ET RÉDUIRE LES RISQUES, METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS INNOVANTES »	12
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 4 : LE SERVICE AUX CLIENTS – « DÉPLOYER LES NOUVELLES TECHNOLOGIES AU SERVICE DU CLIENT ET DE LA COMMUNICATION »	12
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 5 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES – « PERMETTRE À CHACUN D'ENRICHIR SES COMPÉTENCES, PROMOUVOIR L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE, DÉVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE ET LA MOTIVATION DU PERSONNEL »	13
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 6 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE – « RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CARBONE, MAÎTRISER ET OPTIMALISER NOS COÛTS POUR MAINTENIR UN ACCÈS À L'EAU POUR TOUS »	14
OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 7 : L'INTERCOMMUNALITÉ ET LES PARTENAIRES – « DONNER LA POSSIBILITÉ AUX COMMUNES ET LEURS REPRÉSENTANTS D'APPUYER ET DE FAIRE ÉVOLUER NOTRE SERVICE DE QUALITÉ ET DE PROXIMITÉ, ASSURER L'AVENIR DE NOS ACTIVITÉS AU SERVICE DU CITOYEN ET DES COMMUNES »	15
<u>STRATEGIE À LONG TERME</u>	16
<u>CONCLUSIONS</u>	17
UNE INTERCOMMUNALE PERFORMANTE AU SERVICE DES CLIENTS	17
UNE INTERCOMMUNALE DANS L'AMÉLIORATION CONTINUE	17
UNE INTERCOMMUNALE QUI MAÎTRISE SON TARIF (CVD)	18
UNE INTERCOMMUNALE AVEC UNE SITUATION FINANCIÈRE Saine	18
<u>ANNEXE 1 – DÉVELOPPEMENT INTERNE DE LA STRATÉGIE 2017-2019</u>	20
<u>ANNEXE 2 – PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES</u>	21
1. ÉVOLUTION DE LA DÉMOGRAPHIE / CONSOMMATION FACTURÉE	21
2. ÉVOLUTION DE L'INFLATION	22

3. AUGMENTATION DES CHARGES.....	22
----------------------------------	----

ANNEXE 3 – PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 25

1. BUDGET 2017-2019 – PERSPECTIVES ECONOMIQUES.....	25
2. ACTIVITÉ DE PRODUCTION – COMPTE D’EXPLOITATION – RÉSUMÉ	31
3. ACTIVITÉ DE PRODUCTION – TABLEAU DE FINANCEMENT	33
4. ACTIVITÉ DE DISTRIBUTION – COMPTE D’EXPLOITATION – RÉSUMÉ	35
5. ACTIVITÉ DE DISTRIBUTION – TABLEAU DE FINANCEMENT	37

EVALUATION GLOBALE DU PLAN STRATEGIQUE 2014-2015-2016

Avant d'aborder le nouveau plan stratégique, il convient de dresser un bilan du plan stratégique en cours et qui s'achève à la fin de l'année 2016 en reprenant les différents points de la note générale de stratégie 2014-2015-2016.

Le plan stratégique 2014-2016 a été principalement axé sur la consolidation des activités de l'intercommunale et la finalisation d'une série de projets importants. A l'occasion des évaluations régulières de l'avancement du plan, les priorités de réalisation des différents projets ont été redéfinies. A la suite de ce constat, il a fallu en conclure que l'intercommunale allait devoir entreprendre une démarche pour disposer d'un outil efficace de gestion des projets. Il convient néanmoins de relever qu'il n'y a eu aucun écart par rapport à nos prévisions et objectifs stratégiques.

Sur le plan fiscal, l'IECBW a obtenu un ruling afin de rester soumise à l'impôt des personnes morales (plutôt que de basculer vers l'impôt des sociétés).

Le bilan global de ce plan est imposant, les réalisations les plus marquantes sont reprises ci-après.

La production d'eau

- Sur le plan de la qualité de l'eau, on notera que la station de traitement de Genval a été entièrement rénovée et que le bâtiment de la station de Sart-Dames-Avelines (SDA) a également été rénové. Ces deux investissements représentent un montant de 465.000 €. La rénovation de l'installation de traitement de la station de SDA est reportée au plan stratégique suivant dans l'attente des résultats d'analyse des eaux d'un nouveau puits de captage qui doit l'alimenter.
- Au niveau de la continuité de l'approvisionnement, un nouveau puits a été réalisé sur le site de Laurensart à Basse-Wavre ; la pose de la canalisation d'adduction sera terminée fin 2016 et l'ouvrage mis en service dans le courant de l'année 2017. Ce dossier a pris du retard à la suite d'un conflit avec un riverain. Le débit potentiel de l'ouvrage est de 170 m³/h et l'investissement s'élève à 300.000 €.
- Sur le plan technique, le remplacement des automates s'est poursuivi ; toutefois la planification a dû être revue suite à une inondation survenue sur le site de Aywiers. Durant la période de 3 ans, 25 automates ont été remplacés, il en reste encore 7 pour le nouveau plan stratégique.
- Sur le plan de la gestion des coûts, deux résultats sont à notre actif : la poursuite de la réduction des consommations d'énergie au rythme annuel de 3 % par unité de volume produit (kWh/m³), soit 33 % de réduction en 12 ans et la mise au point d'un nouveau planning de maintenance des installations qui a permis de réduire substantiellement les coûts de maintenance. En 2015 les kilomètres totaux parcourus pour ces travaux ont diminué de 25 % par rapport à 2014 et les coûts

moyens ont diminué de 5% sur la même période. Les coûts de production d'eau sont donc totalement sous contrôle et sont restés stables malgré l'augmentation des tarifs d'électricité ; le coût de revient est passé de 0,63 à 0,65 €/m³.

- Les travaux de protection des prises d'eau ont avancé de manière importante étant donné que les plus gros captages sont à présent protégés. Le taux de volumes autorisés protégés est passé 44 % à 82 % au cours de ce plan stratégique.
- Élément marquant non prévu : la nuit du 23 au 24 juin une inondation de grande ampleur s'est produite sur notre site de Aywiers à Lasne. L'installation de production d'eau qui assure 45 % des besoins du cycle de Sauvagemont a été immobilisée pendant 4 mois. Ce gros incident n'a pas eu la moindre conséquence sur la continuité de l'approvisionnement, ceci démontre à souhait le degré de sécurisation de nos installations et du réseau.

La distribution d'eau

- Notre politique d'investissement s'est poursuivie à un rythme annuel soutenu avec un taux de renouvellement du réseau de distribution de min 1,2 % par an. Cela correspond à un budget annuel moyen de l'ordre de 4 millions d'euros influencé positivement par le fait que 80 % de ces travaux sont réalisés en synergie avec les communes et les autres gestionnaires de câbles et de canalisations.
- Pour les autres postes d'investissement, on observe un rythme annuel moyen de 1 million d'euros pour le remplacement des raccordements conformément à l'objectif. En ce qui concerne les remplacements des compteurs, les réalisations sont inférieures aux attentes d'environ 1.000 unités par an pour 2015 et 600 pour 2016. L'origine de cette non-atteinte de l'objectif fixé, qui est toutefois sans conséquence sur le taux de conformité des petits compteurs en service, est une absence de longue durée d'un membre du personnel dans le service, combinée à l'impossibilité, vu les priorités, d'affecter du personnel d'un autre service.
- La nouvelle solution cartographique est totalement opérationnelle, l'accès aux informations à partir du terrain sera fonctionnel dès le début de l'année 2017. La mise en œuvre de la géolocalisation a été reportée au plan stratégique suivant.
- La gestion active de la recherche et de la réparation des fuites s'est poursuivie, le taux des volumes enregistrés et facturés a été maintenu à 90 %. La généralisation de l'enregistrement et de la surveillance des débits de tous les compteurs en réseau à l'aide de la télégestion contribue au maintien de cette performance.

Le service aux clients

- Une charte de service a été adoptée ; celle-ci rassemble une série d'engagements que nous avons pris à l'égard de nos clients afin de garantir un service de grande qualité.

- La mise en place du service de médiation est effective. Les premiers constats sont positifs et montrent que seulement 7 clients ont fait appel à la médiation au cours de la première année.
- Un nouveau site internet a été mis en ligne ; celui-ci permet dorénavant au client de consulter ses propres données et de communiquer des mises à jour, voire d'adapter certains paramètres de facturation.
- La facturation électronique est à présent opérationnelle, sa mise en production a également permis de sous-traiter l'impression et l'expédition de nos factures. La mise en œuvre de cette dernière fonctionnalité permet dorénavant à notre personnel de consacrer plus de temps encore à nos clients.
- Notre tarif CVD a été maintenu à 2,16 €/m³ durant les 3 années du plan stratégique 2014-2016, nous faisons donc mieux que nos prévisions. Les volumes que nous avons facturés sont restés stables à environ 10.150.000 m³ par an.
- Le projet de déploiement des compteurs intelligents est reporté au prochain plan stratégique, une expérience pilote sera menée.
- Le taux de plaintes observé est à la baisse car on observe en 2016 une réduction de 60 % par rapport au chiffre de 2014. Le nombre de manifestations de satisfaction est à la hausse ; en 2016, nous enregistrons plus de 1 satisfaction écrite par semaine. Ces 2 indicateurs montrent que notre politique qualité porte ses fruits.

L'informatique et les télécommunications

- Conformément aux prévisions du plan stratégique et suite au renforcement de l'équipe, plusieurs projets ont été réalisés : la mise en place d'un nouveau logiciel de cartographie de notre réseau de distribution, la mise en place d'un nouveau site internet interactif avec des fonctionnalités orientées « client », l'outsourcing de l'impression des factures générées ou l'envoi de celles-ci au format électronique.
- Une toute nouvelle version de Gedipro, notre ERP, a été mise en exploitation. Elle permet une série de nouvelles fonctionnalités qui améliorent encore le service aux citoyens notamment via l'interfaçage web. La plupart de ces développements nouveaux ont été partagés avec l'intercommunale INASEP qui utilise à présent Gedipro.
- La participation à un marché groupé pour les télécommunications a permis de réduire les coûts des communications de 35 %.
- Un événement exceptionnel non prévu s'est produit le 15 juillet 2016. En début d'après-midi, pour la toute première fois de notre histoire, nos serveurs informatiques ont été victimes d'un virus de type « ransomware » qui est parvenu à crypter quelques 7.000 fichiers en demandant par la suite une rançon pour permettre leur restauration.

Cet événement s'est finalement bien terminé, le personnel de notre service ICT a réagi spontanément et a posé les bons actes pour limiter les dégâts. L'immobilisation de notre infrastructure informatique pour notre personnel n'a été que de courte durée (4 h environ). La leçon que nous en tirons est que notre service informatique a été à la hauteur de l'incident et a prouvé sa parfaite maîtrise dans une situation inédite et difficile. Toutefois, une autre conclusion s'impose : nos serveurs ne sont pas assez bien protégés et plusieurs questions au niveau de la sécurité de notre système se sont posées.

Vu le risque encouru en pareille situation, nous avons décidé d'introduire un vaste projet d'audit et de sécurisation de notre infrastructure informatique dans le prochain plan stratégique. Ce projet s'accompagnera à la fin de l'année 2016 d'une solution pour élargir la bande passante de nos communications électroniques de et vers le réseau extérieur.

La communication

- Le service a été renforcé par 1 ETP supplémentaire pour faire face aux nouveaux besoins.
- Plusieurs initiatives concrètes ont été prises en matière de communication numérique vers les clients : newsletter électronique, présence sur les réseaux sociaux ... ainsi que la mise en ligne d'un nouveau site internet.
- En ce qui concerne le projet des classes d'eau, suite au succès rencontré (près de 2.000 élèves à ce jour) une deuxième classe a été ouverte et le 28 octobre 2016, les premiers diplômes d'hydro-citoyen ont été décernés en présence d'un représentant du Ministre de l'Environnement.
- Plusieurs initiatives en matière d'information vers la population ont été mises en œuvre : sensibilisation des habitants de la zone de captage de Gaillemarde à La Hulpe, ouverture de plusieurs sites techniques aux riverains (Limal, Wavre 4 Sapins, Ohain) et communication sur la gestion différenciée de nos sites de production d'eau.
- Nous avons mis en place un réseau d'information hebdomadaire sur les travaux en cours via plusieurs supports : le courriel en interne et vers les administrateurs et associés, la radio Antipode vers le consommateur.
- Des moyens ont été dégagés pour la communication, un budget annuel récurrent de l'ordre de 150.000 € est accordé.

La gestion des ressources humaines

- Les moyens de communication interne vers le personnel ont été complétés par une diffusion journalière sur des écrans TV dans le réfectoire.
- De nombreuses formations ont été données au personnel, notamment celle relative à l'exécution du plan de crise et celle relative aux impétrants sur chantier

donnée par les services de ORES. Le personnel en contact avec le public a bénéficié d'une formation à la gestion de la violence verbale.

- Deux nouveaux outils ont été mis à disposition de la ligne hiérarchique. Tout d'abord, un nouveau formulaire d'évaluation qui accorde dorénavant une importance égale tant aux aptitudes opérationnelles qu'au comportement des agents. Ensuite, chaque responsable de service peut désormais inventorier et tenir à jour un tableau de compétences et de formations des personnes de son service ou département. Le but est bien sûr de s'assurer que les compétences-clés sont maîtrisées par plus d'une personne.
- Malgré les formations données et les campagnes de sensibilisation à la sécurité, les statistiques d'accident du travail ne s'améliorent pas sensiblement.
- En fin de période, un nouveau mode de délégation de certains aspects de la gestion journalière vers la ligne hiérarchique a été mis en place sur base d'un processus participatif. Ce dernier a été mis en œuvre pour rédiger le plan stratégique 2017-2019. De manière plus générale, ce type de processus participatif sera déployé à tous les niveaux de l'intercommunale pour permettre de valoriser l'ensemble du personnel et de permettre l'épanouissement de chacun.
- Un dernier point doit être mentionné, lequel a trait à l'augmentation du taux d'absentéisme par ailleurs également constaté dans tous les secteurs d'activité dans notre pays. Des actions ont été mises en place à la fin 2016, nous attendons les résultats à partir de 2017.

Le mode de management

- Comme évoqué ci-avant, un vaste plan de réforme du mode de management a été déployé. Ce plan a permis de revoir tous les principes de délégation de la direction vers la ligne hiérarchique. Il a permis également la mise en place d'un processus participatif qui permet à chacun de mettre son savoir au service des autres.
- Un gros travail de compilation et de redéfinition des KPI a été réalisé en 2016. L'outil ainsi rénové permet aux membres du comité de direction d'assurer un suivi plus efficace des activités et des points critiques de notre gestion.
- Un nouvel outil de gestion de projets a été mis en place courant de l'année 2016, celui-ci permet de mieux définir les priorités et d'appréhender les différentes étapes et interactions des projets ainsi qu'un meilleur reporting.

Les relations avec les partenaires

- L'indemnité que nous versons aux communes associées pour les dégradations occasionnés aux voiries a pu être maintenue. Cette indemnité est à présent définie de manière claire et précise dans les statuts sociaux de l'intercommunale et représente dorénavant une charge récurrente.

- L'ordre du jour des séances du conseil d'administration a été enrichi par des points réguliers consacrés à la formation sur les métiers exercés au sein de notre société.
- Des visites techniques à destination des membres du comité de gestion ont par ailleurs été instaurées.
- Nous avons maintenu la collaboration avec le SDEA et celle-ci s'est élargie à notre partenaire local IBW en matière d'assainissement des eaux usées.
- La mise en place d'un outil en ligne de gestion des séances du comité de gestion et du conseil d'administration s'est concrétisée durant l'année 2016.
- Enfin, la réorganisation du fonctionnement du Comité de gestion a été entamée en 2016 afin de lui permettre de se détacher de l'opérationnel pour se centrer davantage sur la stratégie de l'intercommunale.

PLAN STRATEGIQUE 2017-2018-2019

Pour assurer un service de fourniture d'eau de qualité aux consommateurs, il est impératif de disposer d'installations de production et de distribution d'eau performantes et fiables. L'atteinte et le maintien de cet objectif sont indissociables de notre politique d'investissement.

La tarification du service doit, en toute circonstance, demeurer à un niveau acceptable pour le citoyen pour assurer ainsi un accès sans difficulté à cette ressource indispensable à la vie. Cet impératif nécessite une bonne politique de maîtrise des coûts d'investissement et de maintenance. Notre volonté, sur ce plan, est de maintenir l'évolution du CVD sous celle de l'inflation.

Objectif stratégique n° 1 : La production d'eau – « Garantir la continuité de l'approvisionnement, assurer la qualité de l'eau distribuée avec l'aide des nouvelles technologies »

Au niveau de la production d'eau, deux critères doivent guider nos choix d'investissement :

- la sécurité de l'approvisionnement par une capacité suffisante des installations en y incluant, si besoin, les possibilités d'approvisionnement alternatif ;
- la qualité de l'eau que nous produisons en veillant à l'efficacité des installations de potabilisation et à la préservation de la qualité de la ressource.

Les actions et projets du plan stratégique 2017-2019 en rapport avec ces critères sont repris ci-dessous :

- poursuivre le programme de protection des captages et maintenir notre politique zéro phyto sur nos différents sites de captage ;
- poursuivre le programme de déploiement de la nouvelle génération d'automates pour la télégestion des ouvrages ;
- rénover la station de potabilisation de Sart-Dames-Avelines ;
- réaliser 2 nouveaux puits (Sart-Dames-Avelines et Court-Saint-Etienne).

Le financement des gros investissements est assuré par des emprunts, les investissements de plus faible importance sont financés sur fonds propre. Le cas particulier de la protection des captages est financé par la Société Publique de Gestion de l'Eau.

Pour maîtriser les coûts opérationnels, outre le fait que nous privilégions toujours la production d'eau aux achats d'eau, quelques points particuliers retiendront l'attention du service production durant l'exécution de ce plan stratégique 2017-2019 :

- la poursuite du programme de recherche et de mise en œuvre de mesures de réduction des consommations électriques ;
- la réalisation d'un test pilote pour la gestion intelligente des consommations d'électricité afin de réduire les coûts unitaires d'achat de l'électricité ;
- la mise au point d'un programme d'entretien préventif des machines tournantes.

Objectif stratégique n° 2 : La distribution d'eau - « Renouveler et maintenir en bon état les composantes du réseau de distribution, intégrer les nouvelles technologies à la gestion du réseau »

Au niveau de la distribution d'eau, la politique d'investissement doit veiller à :

- maintenir le réseau de distribution d'eau en bon état pour assurer la continuité du service et de la qualité de l'eau fournie ;
- se donner les moyens pour détecter et cibler les points faibles des réseaux.

Le plan stratégique 2017-2019 prévoit de maintenir le rythme de remplacement des canalisations d'eau à un niveau supérieur à 1 % ; pour valider cette politique entamée il y a une vingtaine d'années, un suivi précis de l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs sera mis en œuvre (nombre d'interruptions de fourniture, taux de fuite, frais de maintenance des réseaux) afin de vérifier si les effets de cette politique impacte favorablement nos coûts de distribution. Nous en sommes convaincus, toutefois une démonstration objective et chiffrée est la bienvenue.

Pour atteindre les objectifs ci-avant, les investissements suivants ont été prévus dans le plan stratégique 2017-2019 :

- poursuite du programme de renouvellement des canalisations et mise en place de la gestion de projets de pose dans le nouvel outil cartographique ;
- éradication du reliquat de raccordements en plomb ;
- mise en place de la gestion de la qualité de l'eau et des actions en cas de situation d'urgence dans le nouvel outil de cartographie.

En matière de financement du programme de renouvellement des canalisations, étant donné la récurrence des montants à mobiliser chaque année, le maintien de la politique de financement sur fonds propres est confirmé. Elle permet d'éviter les frais et coûts liés au financement par emprunt.

En outre, pour maintenir les coûts opérationnels au niveau le plus bas possible, diverses actions sont prévues dans ce plan stratégique 2017-2019 :

- évaluer le point d'équilibre entre main d'œuvre propre et sous-traitance tout en ayant soin de promouvoir la fonction publique moderne, efficace et responsable ;
- optimiser l'organisation du service distribution en recherchant une meilleure efficacité ;
- analyser les possibilités au terme du contrat de service en cours avec Vivaqua (gestion des hydrants, analyses d'eau et protection cathodique) ;
- identifier les points faibles du réseau de distribution sur base des données encodées dans la cartographie ;
- mettre en place un outil de géolocalisation pour améliorer l'efficacité en termes de temps et de coûts des interventions ;
- maintenir notre politique de synergie pour les poses de canalisations avec les gestionnaires de câbles et canalisations ainsi que les communes.

Objectif stratégique n° 3 : Le service ICT – « Améliorer l'infrastructure locale, maîtriser et réduire les risques, mettre en œuvre des solutions innovantes »

Le service informatique gère l'infrastructure et les logiciels ainsi que la téléphonie fixe et mobile ; ce service occupe 4 personnes à temps plein. Mise à part le site internet, et les outils de gestion des délibérations des organes de gestion ainsi que celui des marchés publics, l'ensemble des données et applications sont hébergées sur des serveurs propres. Au fil des années, le service a été amené à répondre à de plus en plus de besoins en interne.

Au cours de ces 10 dernières années, les développements de l'infrastructure et du service informatique a conduit au fait qu'il est devenu impossible de fonctionner sans l'informatique. Par conséquent, un des risques majeurs pour notre intercommunale est désormais lié à une déficience de ce service et de tout ou partie de ces composantes.

Outre cet aspect fonctionnel, il faut bien constater que les menaces pour notre système qui viennent de l'extérieur sont devenues quotidiennes. La sécurité de l'installation et la protection de nos données sont pourtant primordiales. Ce plan stratégique 2017-2019 met l'accent sur une série d'actions et de projets à mettre en œuvre pour remédier à cette situation à risque. Celles-ci seront mieux définies et priorisées en fonction des conclusions d'un audit préalable. On peut déjà cependant retenir les besoins suivants :

- terminer les développements en cours et stabiliser la situation des outils ;
- mettre en œuvre un nouvel outil Helpdesk pour le suivi des interventions ;
- mettre en place une gestion documentaire centralisée ;
- procéder à une analyse de la sécurité et des risques de l'infrastructure et des outils informatiques en place ;
- mettre au point un plan de continuité en cas d'incident majeur, redondance physique et logicielles des serveurs ;
- mettre à niveau les systèmes d'exploitation et serveurs ;
- examiner les possibilités d'externaliser certaines applications ;
- renouveler l'interface entre l'utilisateur et notre logiciel Gedipro ;
- mettre en œuvre une solution de gestion du matériel nomade (smartphone, tablette, PC portable) pouvant se connecter sur l'infrastructure.

Plusieurs actions susmentionnées figurent en première priorité dans ce plan stratégique. Leur mise en œuvre est un préliminaire au développement et à la mise en place des nouvelles technologies au service de nos clients.

Objectif stratégique n° 4 : Le service aux clients – « Déployer les nouvelles technologies au service du client et de la communication »

Les évolutions récentes en matière de télécommunication ouvrent de plus en plus de possibilités d'offrir des services nouveaux à nos clients. Nous devons suivre celles-ci afin de répondre aux attentes de ceux-ci et préparer notre infrastructure.

Ces dernières années, on constate une accélération de l'apparition des nouvelles possibilités offertes aux citoyens par le web dans tous les domaines et services (banques, commerces,

administrations, voyages et loisirs, ...). Notre service doit également suivre cette évolution pour ne pas se mettre en décalage avec cette nouvelle réalité qui contribue à l'image et à la qualité du service que nous voulons offrir.

Nous venons de mettre en place un nouveau site internet interactif qui permettra au client de se créer un compte et mettre à jour lui-même certaines données sur notre système et de formuler des demandes spécifiques. Cela va permettre d'enrichir la banque de données que nous gérons et cela ouvrira ensuite la possibilité de développer ces nouveaux services.

Après avoir consulté nos équipes qui entendent et perçoivent ses nouveaux besoins au travers des contacts avec la clientèle, ce plan stratégique prévoit le développement et la mise en place des services suivants, en particulier pour la période 2017-2019 :

- envoi de message de type SMS pour différentes situations (confirmation et rappel de rendez-vous, rappel d'échéance dépassée de facture), ainsi que l'utilisation des médias sociaux (Twitter, Page FB) pour les coupures d'eau, problèmes de qualité d'eau ;
- mise à disposition de nos factures sur un portail extranet accessibles aux clients ;
- étude et réalisation d'une phase pilote de smart metering (comptage intelligent) qui permettra, par exemple, d'informer un client de la survenance d'une fuite sur son installation ;
- envoi de newsletters ;
- mise en place progressive des médias sociaux.

Objectif stratégique n° 5 : La gestion des ressources humaines – « Permettre à chacun d'enrichir ses compétences, promouvoir l'équilibre vie professionnelle/vie privée, développer le sentiment d'appartenance et la motivation du personnel »

Plusieurs études récentes confirment qu'il est à la fois possible et profitable pour l'entreprise de mettre en place des conditions de travail et des pratiques de gestion préservant le bien-être de ses collaborateurs. Les bénéfices majeurs que l'on peut attendre d'une politique de promotion du bien-être ont essentiellement trait à une réduction de l'absentéisme du personnel et à une amélioration de la satisfaction de la clientèle.

Le bien-être n'est pas le seul élément pour atteindre ces objectifs, il importe également que les personnes qui exercent des fonctions de responsable hiérarchique aient à la fois des compétences de leader et de manager.

Afin de promouvoir cette politique, des actions dans les domaines suivants seront développées :

- offrir des possibilités d'amélioration et d'acquisition des compétences par un programme adéquat de formations ;
- récompenser autrement ;
- promouvoir l'équilibre vie professionnelle-vie privée ;
- accompagner les collaborateurs en fin de carrière ;
- augmenter le sentiment d'appartenance et l'engagement des collaborateurs ;

- adapter et développer les canaux de communications adéquats.

Le plan stratégique 2017-2019, comporte une série de projets et d'actions qui s'inscrivent dans cette politique, à savoir :

- réaliser régulièrement des sondages sur divers thèmes ;
- organiser des événements qui développent le sentiment d'appartenance ;
- mettre en place un réseau social interne ;
- systématiser la constitution de groupes de travail sur les projets destinés au personnel ;
- mettre en place un programme de formation pour développer les compétences de leader et de manager en y incluant les aspects de communication ;
- déployer un programme de formation continue dans différents domaines ;
- mettre en œuvre des pistes pour récompenser autrement le personnel ;
- assurer une continuité dans l'évolution barémique ;
- analyser les possibilités d'augmenter la flexibilité du temps de travail ;
- mettre en place la virtualisation des postes de travail afin de permettre le télétravail ;
- mettre en œuvre un programme d'accompagnement des travailleurs en fin de carrière.

Objectif stratégique n° 6 : Le développement durable – « Réduire notre empreinte carbone, maîtriser et optimaliser nos coûts pour maintenir un accès à l'eau pour tous »

La notion de développement durable vise à prendre en compte, dans une approche globale, outre l'économie, les aspects environnementaux et sociaux qui sont liés à des enjeux de long terme.

Depuis plus de 10 ans déjà, nous suivons activement nos consommations d'énergie et déployons un programme continu de réduction des consommations d'énergie (-33 % pour nos sites de production d'eau en 12 années). Nous poursuivrons cette politique et l'appliquons également aux consommations de notre siège social.



Notre intercommunale n'a pas augmenté son tarif de fourniture d'eau durant ces 3 dernières années. Ce constat résulte d'une attention permanente dans la gestion de nos coûts et la remise en question de certaines méthodes de travail. C'est dans cette logique que nous poursuivons le développement d'une méthode de management¹ qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise par le développement de tous les employés, pour permettre à chacun d'apporter, par ses idées, une contribution à l'amélioration permanente de leur environnement de travail.

¹ Lean management

Ce processus ne s'arrêtera jamais, les années qui viennent seront encore et toujours mises à profit pour poursuivre cette politique.

Objectif stratégique n° 7 : L'intercommunalité et les partenaires – « Donner la possibilité aux communes et leurs représentants d'appuyer et de faire évoluer notre service de qualité et de proximité, assurer l'avenir de nos activités au service du citoyen et des communes »

L'IECBW fournit un service précieux aux citoyens de notre région. L'approvisionnement en eau potable de qualité à un prix abordable pour tous constitue une mission noble et vieille de plus de 100 ans, au point qu'on en vient à oublier tout le processus complexe et le travail qui se font 24h/24h en amont de nos robinets. Cette mission a été déléguée par les communes à l'intercommunale, le principe même de la forme choisie donne aux élus locaux la possibilité de gérer et de faire évoluer le service ainsi rendu au public qui sont aussi les électeurs.

Ce mode de gestion est formalisé par la constitution et le fonctionnement des organes de gestion. Ce formalisme a parfois tendance à prendre le dessus faisant oublier toute la richesse attachée à ce mode de délégation de la gestion d'un service communal à la base.

Le comité de gestion de l'intercommunale a souhaité donner une nouvelle dynamique face à cette situation en révisant son mode de fonctionnement et en inscrivant quelques initiatives nouvelles dans ce plan stratégique en veillant aussi à la pérennité de la société. Les actions et projets du plan stratégique 2017-2019 qui s'inscriront dans cette optique sont repris ci-après :

- associer les communes et les élus à nos différents événements ;
- partager nos communications via les supports communaux ;
- assurer une stabilité et une pérennité à l'intercommunale par le dialogue avec les partis politiques démocratiquement représentés au sein du Parlement wallon, du conseil provincial et des conseils communaux des communes associées ;
- mettre en place un programme d'accueil pour le prochain conseil d'administration en vue de renforcer le sentiment d'appartenance et accroître l'implication des élus dans la gestion de l'intercommunale.

STRATEGIE À LONG TERME

2 communes ont manifesté leur intérêt de rationaliser la distribution d'eau sur leur territoire et de confier l'entièreté du service à l'IECBW. Il s'agit de Rixensart et de Les Bons Villers.

Vu les incertitudes liées à ces dossiers, cet accroissement potentiel d'activité n'a pas été pris en compte dans nos prévisions financières.

Les réflexions menées par le comité de gestion et le personnel de la ligne hiérarchique ont également mis en évidence quelques autres sujets de réflexion pour le moyen et le long terme.

❖ Sujets de réflexion du comité de gestion

- les tarifs et la péréquation du CVD ;
- la stratégie marketing des producteurs d'eau face à l'image de l'eau en bouteille ;
- l'imprévisibilité du prix de l'énergie ;
- le développement de la consommation « intelligente » ;
- le développement et l'intégration des besoins la génération « Y » et « Z » ;
- la poursuite de la réduction de la consommation d'eau ;
- la taille critique de l'intercommunale et un juste équilibre entre la croissance et la stabilité de l'efficacité et de la réactivité pour les communes associées ;
- les menaces sur le principe de l'autonomie communale face aux projets d'extension de la zone d'activité ;
- le cycle de vie des consommables ;
- le terrorisme intra-muros ;
- l'éveil du niveau de conscience par rapport à la qualité de l'eau ;
- l'enrichissement des outils de la boucle d'amélioration continue.

❖ Sujets de réflexion du personnel de la ligne hiérarchique

- l'augmentation constante de la complexité de la matière liée à la qualité de l'eau ;
- les risques de la mondialisation et de l'inter connectivité pour notre activité ;
- l'évolution de la situation des finances des communes ;
- l'évolution du coût de l'énergie ;
- les facteurs et les risques liés à la baisse des consommations d'eau ;
- l'évolution du métier vers la dimension « environnement » ;
- le déploiement des compteurs intelligents ;
- l'informatisation des fiches de travail.

CONCLUSIONS

Le mode de gestion et la stratégie mis en œuvre permettent d'afficher un bilan global positif de l'évolution et de l'état de nos activités au service des clients. Dès lors, nous pouvons conclure que l'IECBW est actuellement :

Une intercommunale performante au service des clients

❖ Taux de renouvellement du réseau

La politique d'investissement, grâce à un taux élevé de renouvellement des installations de distribution (min 1,2 %/an), porte ses fruits avec un rendement du réseau de 90 % depuis plusieurs années, une amélioration de la **fiabilité de l'approvisionnement** et un coût de maintenance en baisse.

⇒ Cette politique est maintenue pour les 3 prochaines années.

❖ Pas d'interruption de fourniture d'eau pour les clients

Les investissements réalisés au niveau des infrastructures de production d'eau (dont les interconnexions et prises de secours) permettent d'assurer un approvisionnement fiable à un coût stable et maîtrisé en toute circonstance. La **continuité de l'approvisionnement** de nos réseaux est assurée. Il n'y a plus eu d'incident depuis 2008.

⇒ Cette politique se poursuivra et atteindra prochainement un stade optimisé.

Une intercommunale dans l'amélioration continue

❖ Nouvelles technologies au service des clients et du personnel

Sur le plan informatique, des outils efficaces et performants ont été mis en place notamment pour **améliorer le service et la communication vers les clients**. Le challenge est maintenant d'évoluer en tenant compte de la digitalisation qui trouve son application dans de très nombreux domaines tout en maîtrisant les risques grandissants en matière de sécurité des infrastructures et des données.

⇒ Les prochaines années seront mises à profit pour sécuriser l'outil et maîtriser au mieux les risques. Des développements sont également prévus pour digitaliser les informations afin de les mettre à disposition de plates-formes accessibles depuis les appareils mobiles.

❖ Développement des compétences et d'une culture d'entreprise basée sur les valeurs

Le développement des **compétences** du personnel et son **bien-être** sont au cœur de nos préoccupations. Pour y parvenir, divers outils ont été mis en œuvre ainsi que l'instauration d'une culture d'entreprise basée sur nos **valeurs**.

⇒ Les prochaines années seront mises à profit pour développer les compétences managériales et de leadership auprès des collaborateurs de la ligne hiérarchique.

❖ Processus participatif

Plus récemment, des méthodes participatives avec les responsables hiérarchiques ont été déployées. Le plan stratégique 2017-2019 en est une illustration : pour la première fois, il est le résultat d'un travail collectif d'une vingtaine de collaborateurs de la ligne hiérarchique.

⇒ Nous entretiendrons cette initiative dans le futur tout en innovant en matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée et de valorisation de l'expérience des aînés.

❖ Amélioration du fonctionnement des organes de décision

Un travail important a été fourni au niveau du mode de fonctionnement du comité de gestion et du comité de direction afin de mieux distinguer les aspects opérationnels et journaliers des aspects plus stratégiques et politiques. Le comité de gestion se concentre aujourd'hui sur des sujets importants qui touchent plus directement les communes et le service aux clients.

⇒ Nous chercherons à innover pour renforcer l'implication des élus de nos communes associées.

Une intercommunale qui maîtrise son tarif (CVD)

❖ Politique de gestion par la qualité

Le suivi des indicateurs opérationnels et financiers ainsi que la participation à des exercices de benchmark, permettent un suivi de l'évolution des coûts et la mise en œuvre d'actions pour réduire ceux-ci, avec pour résultat final le maintien d'un **CVD constant à 2,16 €/m³ durant la période de 2014 à 2017.**

⇒ Après 4 années de tarif inchangé, pour les exercices 2018 et 2019, une seule augmentation de 0,04 €/m³ est prévue, soit moins de 1 %/an. La situation sera réévaluée chaque année.

Une intercommunale avec une situation financière saine

❖ Ruling fiscal

Sur le plan financier et comptable, nous actons avec satisfaction l'obtention d'un ruling auprès du Service Public Fédéral des Finances pour demeurer soumis à l'impôt des personnes morales et non à l'impôt des sociétés.

❖ Endettement faible

La **santé financière** de l'Intercommunale est **excellente** et notre taux d'endettement est faible grâce à l'autofinancement des investissements récurrents (renouvellement réseaux) depuis de nombreuses années.

❖ Charge future provisionnée

Chaque année, un montant important est provisionné pour faire face à la cotisation de responsabilisation du fond des pensions du personnel statutaire.

❖ Dédommagement des communes

Une disposition statutaire a été instaurée pour dédommager financièrement nos communes associées dans le cadre du vieillissement accéléré des revêtements de trottoirs occasionné par nos travaux (+/- 1 millions €/an).

Rappelons que les beaux résultats produits par l'IECBW sont le fruit du travail et de l'implication de tous, tant du personnel que des élus avec, à la clé, des clients satisfaits qui ne manquent pas de nous le faire savoir régulièrement.

ANNEXE 1 - Développement interne de la stratégie 2017-2019

Les différentes actions² qui découlent des objectifs stratégiques sont reprises en détail dans des tableaux. Chaque action est rattachée à un objectif opérationnel qui est complété, si besoin, par un résultat à atteindre. L'avancement des actions sera évalué sur base d'un statut (à programmer, en cours ou terminé) et d'un indice de santé (bon déroulement, risque, blocage).

Pour des raisons de lisibilité de ce plan stratégique, ces tableaux ne sont pas repris mais sont disponibles sur simple demande auprès du secrétariat général de l'IECBW (067/280.108 ou info@iecbw.be).

² Certaines actions peuvent être des projets.

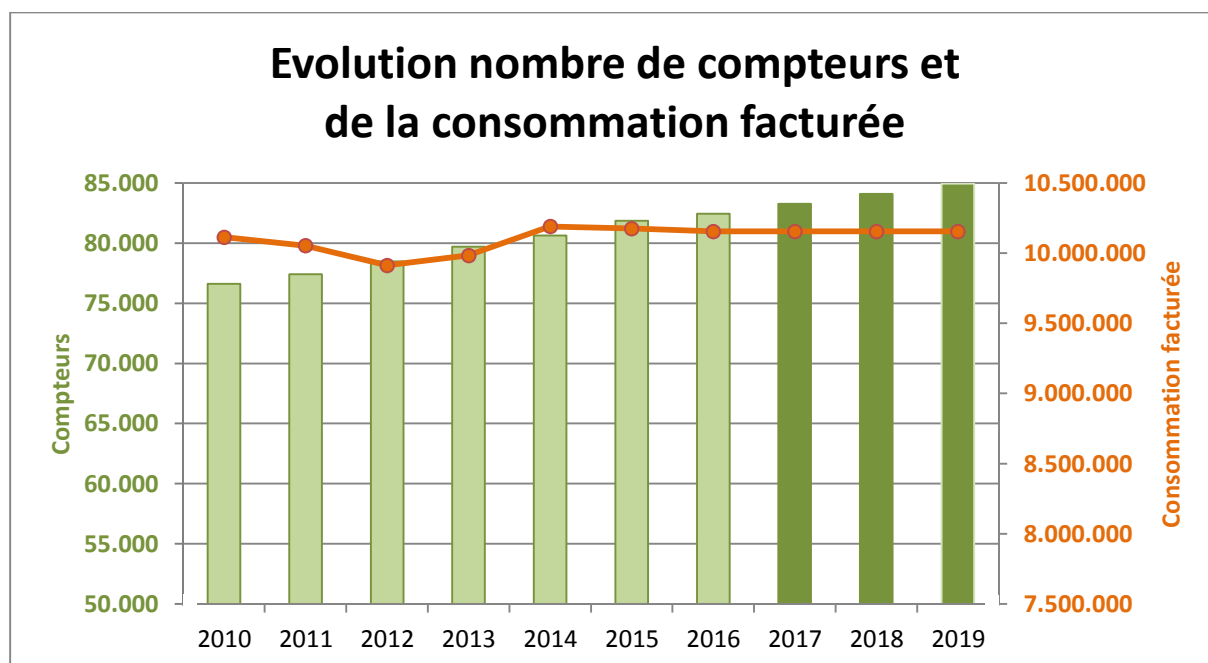
ANNEXE 2 - Perspectives économiques

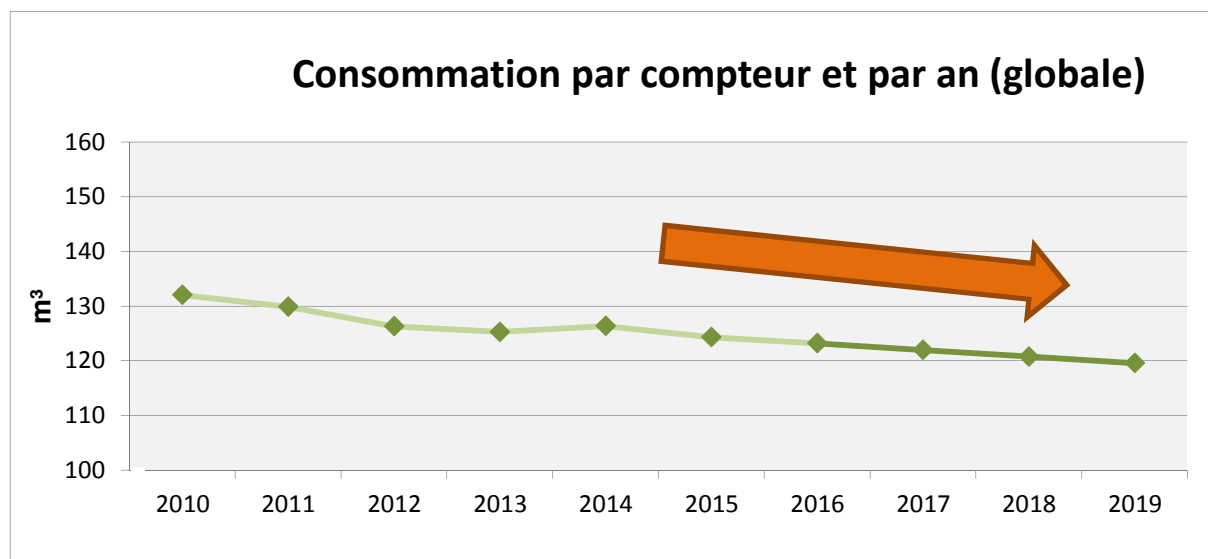
1. Evolution de la démographie / Consommation facturée

Vu les projets de développement immobiliers prévus en Brabant wallon, nous continuons à tabler sur une croissance du nombre de compteurs de l'ordre de 1 % par an.

En ce qui concerne la consommation totale facturée, on constate un statut quo depuis 3 ans. L'étude réalisée par Aquawal en 2015 sur la consommation des ménages conclut à une diminution de la consommation moyenne par compteur essentiellement en raison du renouvellement des appareils électro-ménagers qui consomment de moins en moins d'eau.

Nous misons dès sur une croissance nulle de la consommation totale facturée pour les 3 prochaines années, ce qui se traduirait par une diminution de la consommation moyenne par compteur de 3 % sur les 3 ans.





2. Evolution de l'inflation

Selon le Bureau Fédéral du Plan, le taux d'inflation annuel évoluerait comme suit :

Année	2014	2015	2016	2017	2018*	2019*
Taux	0,34 %	0,56 %	2,0 %	1,7 %	1,7 %	1,7 %

* hypothèse IECBW – pas de données disponibles

Après une très faible inflation en 2014 et 2015, elle est repartie à la hausse en 2016 et devrait se maintenir pour les 2 années suivantes

3. Augmentation des charges

3.1 Achat de matières premières (tuyaux, vannes, bouches incendie, ...)

Pour 2017, il s'agit d'une moyenne des années précédentes (cela dépend fort du diamètre des conduites posées) à laquelle nous avons appliqué l'inflation pour les 2 années suivantes.

3.2 Energie

Ce poste est beaucoup plus difficile à évaluer.

Entre 2013 et 2015, le prix unitaire moyen Haute Tension du KWh est passé de 12,09 eurocents à 12,90 eurocents soit une majoration de 6,8 %.

Le principal gestionnaire de réseau de distribution en Wallonie annonce une augmentation de 6 % pour 2017 et ensuite une évolution selon l'inflation.

Nous tenterons, dans la mesure du possible, de juguler cette augmentation des prix unitaires par une utilisation rationnelle de l'énergie.

Compte tenu de ces données, nos chiffres tablent sur une augmentation de 6 % d'ici 2019.

3.3 Les achats d'eau

Nous achetons 45 % de l'eau distribuée auprès de VIVAQUA

Une indexation selon l'inflation a été appliquée pour les 3 prochaines années.

3.4 Loi de financement des pensions du secteur public

Au cours du précédent plan stratégique, l'IECBW a commandé une étude auprès de KPMG.

Il en est ressorti que quel que soit le régime (contractuel ou statutaire), cette nouvelle loi aura un impact financier non négligeable (estimé entre 27 millions et 61 millions d'euros d'ici 2050 selon le choix opéré).

Malgré cette nouvelle charge importante, il sera moins coûteux d'occuper du personnel sous contrat de travail (avec assurance groupe) en raison des économies annuelles substantielles réalisées sur les cotisations patronales (22 % moins élevées pour un agent contractuel). En effet, la différence de coût d'ici 2050 entre le régime contractuel et le régime statutaire est estimée à 24 millions d'euros sans la prise en compte de la couverture totale des rémunérations des jours de maladie auxquels les statutaires ont droit.

Le Conseil d'administration a pris la décision de provisionner chaque année un montant de 785.000 € pour couvrir les futures cotisations de responsabilisation.

3.5 Autres charges de personnel

Engagement de personnel

A partir de 2017, le budget tient compte des rémunérations à 100 % du personnel engagé au cours de l'année 2016.

Le nombre d'ETP devrait passer de 131,7 en 2016 à 134,3 en 2019.

Indexation automatique des salaires

Selon le bureau du plan, le prochain dépassement de l'indice-pivot devrait intervenir en août 2017, entraînant une indexation automatique des salaires dans le secteur public de 2 % en date du 01/10/2017.

Pour les années suivantes, nous avons tenu compte d'une indexation chaque fois à 14 mois d'intervalle :

- 01/12/2018 : + 2%
- 2019 : néant

Evolution de carrière

Il a été tenu compte dans les prévisions des charges salariales

- des évolutions barémiques (augmentation annuelle),
- des évolutions de carrière et/ou des promotions entraînant des changements de barème.

ANNEXE 3 – Prévisions budgétaires

1. Budget 2017-2019 – Perspectives économiques

	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			Prévu	Ajusté			
I.1. Estimation des ventes d'eau (volumes facturés)							
Evaluation 2014-2016							
- Le volume global facturé est resté constant malgré une augmentation du nombre de compteurs gérés.							
- Le volume facturé par compteur diminue donc chaque année							
- Il n'y a pas de "croissance naturelle" du volume facturé, ce qui implique que toute augmentation éventuelle de charge (inflation) doit nécessairement être compensée par une augmentation du prix de l'eau ou une diminution d'autres charges ou par d'autres recettes							
Perspective 2017-2019							
- Nous tablons sur une stagnation du volume total (la consommation supplémentaire des nouveaux clients étant compensée par une baisse générale des autres consommateurs)							
Volume facturé aux clients (m³)	10.189.521	10.174.644	10.090.000	10.155.000	10.155.000	10.155.000	10.155.000
Variation d'une année à l'autre (en %)	2,1%	-0,1%	-0,8%	-0,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Nombre de compteurs	80.638	81.853	82.475	82.898	83.950	85.041	86.146
Volume facturé par compteur (en m³)	126	124	122	122	121	119	118
Variation annuelle consommation moyenne par compteur (m³ / compteur)	0,9%	-1,6%	-1,6%	-1,5%	-1,3%	-1,3%	-1,3%
Variation en % du nombre de compteurs	1,2%	1,5%		1,3%	1,3%	1,3%	1,3%

	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			Prévu	Ajusté			
I.2. Alimentation des réseaux de distribution							
L'eau facturée aux clients provient de notre production propre pour environ 60 % et d'achats d'eau pour 40 % Ci-dessous, l'estimation des volumes produits et achetés desquels il faut décompter les volumes vendus en gros (à la SWDE) sont en diminution de pour obtenir le volume disponible pour la distribution							
Evaluation 2014-2016							
- Les volumes vendus en gros à la SWDE sont ont diminué de 11 % entre 2014 et 2016 - Le volume produit a été constant - le rendement du réseau est conforme aux attentes							
Perpective 2017-2019							
En ce qui concerne les achats d'eau, nous prévoyons d'acheter le minimum contractuel à VIVAQUA (5.100.000 m ³ par an) La production propre devrait se maintenir aux alentours de 7.650.000 m ³ Les ventes d'eau en gros devraient se stabiliser à 1.370.000 m ³							
Volume produit (m ³)	7 615 192	7 646 249	7 650 000	7 350 000	7 650 000	7 650 000	7 650 000
Volume acheté (m ³)	5 244 122	5 286 558	5 318 000	5 208 004	5 137 000	5 137 000	5 137 000
Volume vendu en gros à la SWDE (m ³)	-1 542 221	-1 471 437	-1 500 000	-1 370 000	-1 370 000	-1 370 000	-1 370 000
Volume disponible pour la distribution (m3)	11.317.093	11.461.370	11.468.000	11.188.004	11.417.000	11.417.000	11.417.000
I.3. Performance du réseau							
Il s'agit du rapport entre le volume facturé (1.) et le volume injecté dans les réseaux (2.). La différence représente les volumes prélevés par les services incendie (1/3), les différences de comptage (1/3) et les pertes du réseau (1/3).							
Evaluation 2014-2016							
- L'objectif de maintenir le rendement proche de 90 % sera atteint.							
Perpective 2017-2019							
- L'objectif est de maintenir un rendement proche de 90 %							
Rendement primaire du réseau	90%	89%	88%	91%	89%	89%	89%

	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			Prévu	Ajusté			
I.4. Les achats d'eau auprès de Vivaqua							
Le contrat prévoit l'achat d'un minimum de 5,1 millions de m ³ par an							
Evaluation 2014-2016							
- Volume acheté conforme aux prévisions							
- Le prix unitaire n'a pas subi d'augmentation sensible							
Perpective 2016							
Prévision : achat du minimum contractuel							
Prix unitaire : hypothèse : indexé selon l'inflation							
Volume (m3) - (minimum contractuel = 5.100.000 m3)	5.084.049	5.106.622	5.110.000	5.185.000	5.114.000	5.114.000	5.114.000
Evolution du prix d'achat d'eau à VIVAQUA (en € par m3)	0,878	0,878	0,8954	0,8791	0,8923	0,906	0,9193
Variation du prix (en %)	0,0%	0,0%	2,0%	0,1%	1,5%	1,5%	1,5%
Budget en euros	4.469.863	4.483.614	4.575.494	4.558.134	4.563.222	4.631.750	4.701.300
I.5. Les coûts de production d'eau (CVP)							
Cette rubrique reprend l'historique et l'évolution probable du coût-vérité de production dit CVP (coût d'un m ³ produit par l'IECBW)							
Evaluation 2014-2016							
- Le CVP a augmenté de seulement 3% sur la période.							
Perpective 2017-2019							
Le CVP ne devrait pas augmenter de plus de 3 % sur l'ensemble de la période.							
Il restera largement inférieur au prix d'achat							
Coût-vérité production (CVP) - Evolution (en € / m³)							
CVP hors achats d'eau	0,630	0,620	0,6500	0,650	0,6400	0,6600	0,6700
Variation en %	-3,1%	-1,6%	4,8%	4,8%	-1,5%	3,1%	1,5%
Coût de production / Prix d'achat	71,8%	70,6%	72,6%	73,9%	71,7%	72,9%	72,9%

	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			Prévu	Ajusté			
I.6. Contraintes légales et objectifs IECBW							
I.6.1. Remplacement des compteurs							
Obligation de remplacer les compteurs de plus de 16 ans. Selon une étude menée précédemment, il est intéressant, d'un point de vue économique, de les remplacer tous les 12 ans (au-delà de 12 ans, il commence à sous-compter de manière importante).							
Evaluation 2014-2016							
- Sur l'ensemble de la période, nous sommes en-dessous de l'objectif de 6.600 compteurs remplacés par an en moyenne. Nous respectons toutefois la législation (compteur âgé de max 16 ans)							
Perspectives 2017-2019 :							
Il est prévu d'augmenter le rythme afin d'atteindre 6.600 compteurs remplacés chaque année							
Nombre de Compteurs remplacés / à remplacer	5.827	5.459	6.600	5.990	6.600	6.600	6.600
Budget (en euros)	656.477	608.972	719.130	662.175	658.280	671.400	684.834
I.6.2. Remplacement des raccords							
Obligation de résultat = respecter la nouvelle norme sur le plomb - teneur maximale autorisée = 10 microgrammes / litre au lieu de 25							
Evaluation 2014-2016							
- Plus de 4.600 raccords en plomb ont été remplacés au cours des 3 dernières années pour un budget global de 3 millions d'euros. Les analyses d'eau démontrent que la teneur maximale en plomb n'est pas dépassée aux rares endroits où il existe encore du plomb.							
Perspectives 2017-2019 :							
Il reste très peu de raccords en plomb en service. Ceux-ci seront éliminés au fur et à mesure des travaux de renouvellement du réseau (synergie). En attendant, des analyses d'eau sont effectuées régulièrement afin de vérifier que la norme n'est pas dépassée							
Certains raccords (acier / PET première génération) montrent des signes de faiblesse. Nous avons prévu de remplacer chaque année une partie de ces anciens raccords							
Nombre raccords en plomb en service fin d'année	2.100	1.446	900	1.100	750	400	50
Nombre de raccords (plomb et autres) remplacés / à remplacer	654	830	600	650	650	650	650
Budget (en euros)	1.120.796	1.152.500	1.002.670	800.000	855.000	875.000	890.000

	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			Prévu	Ajusté			
I.6.3. Renouvellement du réseau de distribution							
Evaluation 2014-2016							
- nous avons profité, comme toujours, des très nombreux travaux en synergie - +/- 80 % (communes/GRD) pour remplacer un maximum de canalisation.							
- le taux de renouvellement moyen a été de 1,13 %							
Perspectives 2017-2019							
Objectif = min 1,2 % de la longueur totale du réseau							
Longueur totale du réseau (en kilomètres)	1.753	1.752	1.748	1.762	1.765	1.768	1.770
% du réseau à remplacer	0,95%	1,25%	1,17%	1,20%	1,20%	1,20%	1,20%
Longueur à remplacer (en kilomètres)	16,6	22,6	20,5	21,0	21,0	21,0	21,0
Budget (en euros)	3.828.926	4.052.335	4.122.545	4.300.000	4.500.000	4.600.000	4.650.000
I.6.4. Extension à charge des clients							
Evaluation 2014-2016							
- Près de 2800 nouveaux raccordements ont été réalisés sur la période							
- Le nombre de raccordements individuels diminuent mais le nombre de branchements multiples (plusieurs compteurs) augmente sensiblement							
- Environ 15 kms de conduites ont été posés dans le cadre d'extension du réseau.							
Perspectives 2017 - 2019							
Activité similaire à 2016							
Nombre de nouveaux raccordements réalisés / prévus	545	423	450	400	400	400	400
Nombre de compteurs supplémentaires	927	1.215	1.050	1.045	1.052	1.091	1.105
Extension réseau (posés / à poser en mètres)	3.397	7.880	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600

	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			Prévu	Ajusté			
<i>I.7. Tarification</i>							
<i>Evaluation 2014-2016</i>							
- Le CVD est resté identique au cours des 3 années écoulées (2,16 €/m³) - Depuis l'an 2000, soit depuis plus de 16 ans, le prix du CVD de l'IECBW a évolué largement sous l'inflation.							
<i>Perspectives 2017-2019</i>							
- Malgré une inflation à la hausse depuis début 2016, le CVD sera maintenu à 2,16 pour la 4ème année consécutive en 2017 - Nous prévoyons une augmentation de 0,04 €/m³ à 2,20 € à partir de 2018 avec un maintien de ce tarif pour 2019 - Si les prévisions se concrétisent, sur les 6 ans, le CVD n'aura augmenté que de 1,8 % soit moins de 0,3 % par an Dans le même temps, le CVA aura augmenté de 49 %							
<i>I.7.1.1 Evolution du tarif CVD</i>							
<i>Tarif moyen (en € / m3)</i>	2,16	2,16	2,16	2,16	2,16	2,20	2,20
	2,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%
<i>I.7.1.2. Evolution Facture moyenne par compteur (partie CVD)</i>							
<i>Coût total distribution / nombre de compteurs en service (en € / compteur)</i>	274,0	270,0	269,0	266,0	266,9	271,5	271,5
	4,0%	-1,5%	-0,4%	-1,5%	0,3%	1,7%	0,0%
<i>I.7.2. Evolution du tarif CVA</i>							
<i>Tarif (en € / m3)</i>	1,745	1,935	2,115	2,115	2,285	2,445	2,595
	11,5%	10,9%	9,3%	9,3%	8,0%	7,0%	6,1%

2. Activité de PRODUCTION – Compte d'exploitation – résumé

Libellé	2014	2015	2016		2016	2017	2018
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTÉES			
Chiffre d'affaires	9.433.090	9.350.610	9.952.344	9.507.548	9.533.750	9.787.890	9.914.960
Production immobilisée	246.758	308.805	370.745	280.605	228.569	199.585	202.684
Autres produits d'exploitation	165.130	162.688	162.243	188.982	163.718	168.629	173.688
VENTES ET PRESTATIONS	9.844.978	9.822.103	10.485.332	9.977.135	9.926.037	10.156.104	10.291.332
Achats d'eau	4.523.225	4.544.085	4.676.037	4.586.513	4.592.128	4.661.081	4.730.808
Autres achats	238.617	264.292	344.687	258.911	237.180	205.512	189.454
Services et biens divers se décomposant en :	3.380.846	3.327.850	3.668.578	3.438.426	3.687.692	3.778.232	3.857.586
<i>Locations, Entretien et réparations</i>	162.873	199.041	267.210	231.102	265.925	276.417	280.939
<i>Fournitures (énergie)</i>	901.750	899.618	936.164	899.413	939.010	982.557	1.020.116
<i>Redevance captage - contribution prélèvement SPW</i>	1.143.792	1.146.937	1.147.500	1.105.440	1.158.210	1.165.860	1.173.510
<i>Autres rétribution de tiers (analyses, honoraires)</i>	149.296	157.226	167.831	154.465	192.893	197.630	202.509
<i>Frais de transport</i>	1.279	1.988	1.503	2.238	2.100	2.163	2.228
<i>Prestations administratives et techniques</i>	1.021.856	923.040	1.148.370	1.045.768	1.129.554	1.153.605	1.178.284
Dotations aux amortissements	1.182.214	1.194.934	1.304.387	1.227.437	1.125.673	1.234.850	1.268.521
Autres charges d'exploitation	2.726	0	3.100	2.800	3.500	3.500	3.500
COÛT DES VENTES ET PRESTATIONS	9.327.629	9.331.161	9.996.789	9.514.087	9.646.173	9.883.175	10.049.869
RESULTAT D'EXPLOITATION	517.349	490.942	488.543	463.048	279.864	272.929	241.463

Libellé	2014	2015	2016		2016	2017	2018
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTÉES			
Produits financiers	62.289	58.418	62.882	53.986	51.508	47.699	45.862
Total charges financières	316.074	291.571	267.890	267.896	243.674	220.577	196.860
RESULTAT FINANCIER	(253.785)	(233.153)	(205.008)	(213.910)	(192.166)	(172.878)	(150.998)
Produits exceptionnels	15.390	31	5.000	10.062	5.000	5.000	5.000
Charges exceptionnelles	1.405	18.848	5.000	102.722	5.000	5.000	5.000
RESULTAT EXCEPTIONNEL	13.985	-18.817	0	-92.660	0	0	0
Impôts et précomptes	53.206	1.366	3.978	307	500	500	500
RESULTAT DE L'EXERCICE	224.343	237.606	279.557	156.171	87.198	99.551	89.965

3. Activité de PRODUCTION – Tableau de financement

Libellé	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTEES			
I. RECETTES ET DEPENSES D'EXPLOITATION							
Vente d'eau	9.429.224	9.347.996	9.944.844	9.504.390	9.530.250	9.784.390	9.911.460
Vente marchandises	3.866	2.614	7.500	3.158	3.500	3.500	3.500
Autres produits d'exploitation	165.130	162.688	162.243	188.982	163.718	168.629	173.688
Produits financiers (hors amortissement subsides)	16.448	12.941	30.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Produits exceptionnels	15.390	31	5.000	10.062	5.000	5.000	5.000
Achats d'eau	-4.523.225	-4.544.085	-4.676.037	-4.586.513	-4.592.128	-4.661.081	-4.730.808
Achats de marchandises	-238.617	-264.292	-344.687	-258.911	-237.180	-205.512	-189.454
Locations, Entretien et réparations	-162.873	-199.041	-267.210	-231.102	-265.925	-276.417	-280.939
Fournitures faites à l'entreprise (énergie)	-901.750	-899.618	-936.164	-899.413	-939.010	-982.557	-1.020.116
Rétribution de tiers (autres que SPGE)	-149.296	-157.226	-167.831	-154.465	-192.893	-197.630	-202.509
Red protection captage SPGE + contribution prélèvement RW	-1.143.792	-1.146.937	-1.147.500	-1.105.440	-1.158.210	-1.165.860	-1.173.510
Frais de transport	-1.279	-1.988	-1.503	-2.238	-2.100	-2.163	-2.228
Prestations administratives et techniques	-1.021.856	-923.040	-1.148.370	-1.045.768	-1.129.554	-1.153.605	-1.178.284
Autres charges d'exploitation	-2.726	0	-3.100	-2.800	-3.500	-3.500	-3.500
charges financières (intérêts uniquement)	-316.074	-291.571	-267.890	-267.896	-243.674	-220.577	-196.860
Charges exceptionnelles	-1.405	-18.848	-5.000	-102.722	-5.000	-5.000	-5.000
Impôts	-53.206	-1.366	-3.978	-307	-500	-500	-500
A déduire : charges déjà comprises dans les investissements = production immobilisée)	246.758	308.805	370.745	280.605	228.569	199.585	202.684
Recettes provenant du compte d'exploitation	1.360.716	1.387.063	1.551.062	1.338.622	1.170.363	1.295.702	1.321.624
II. TRAVAUX FINANCES PAR DES TIERS							
Subsides SPGE : Zones de prévention des captages		-72.970					
Subsides SPGE : Recettes tiers hors exploitation	-563	60.520					
CASH-FLOW	1.360.153	1.374.613	1.551.062	1.338.622	1.170.363	1.295.702	1.321.624

Libellé	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTÉES			
III. REMBOURSEMENT EMPRUNTS (CAPITAL)							
Emprunts existants	-710.727	-710.763	-710.800	-687.000	-651.000	-651.000	-651.000
Dividendes Sedifin	-17.368	-12.370	-13.200				
DISPONIBLE	632.059	651.480	827.062	651.622	519.363	644.702	670.624
IV. INVESTISSEMENTS							
Aménagements (zone prévention)		-15.984					
Etudes nouveaux captages		14.500					
Logiciel (télégestion)	325		14.000				
Achat de terrains					274.000		
Ouvrages de génie civil : réservoirs, puits, bâtiment	156.544	16.764	223.288	7.600	92.850	28.438	
Ouvrages de génie civil : petits bâtiments légers			32.200		36.400		
Aménagement immeubles	37.793	239.366	296.200		194.000	158.700	40.000
Installations électro-mécaniques / Traitement	277.058	247.546	486.469	345.218	362.219	264.345	582.845
Adductions	38.895	81.814	261.800	290.000		96.513	
Organes de régulation / télégestion	68.275	62.125	48.925	26.825	30.800	45.175	10.175
Matériel d'exploitation	6.141	8.246	38.800	15.000	10.048	2.950	3.500
Matériel informatique pour la télégestion							
Total investissements	585.031	654.377	1.401.682	684.643	1.000.317	596.121	636.520
A FINANCER	47.028	-2.897	-574.620	-33.021	-480.954	48.581	34.104
V. AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT							
Vente d'immobilisés							
Vente terrain		14.168					
Emprunts							
Prélèvement sur la trésorerie			1.300.000		500.000		
VI. AUTRES DEPENSES							
Remboursement SEDIFIN		-800.000					
SOLDE EXERCICE	47.028	-788.729	725.380	-33.021	19.046	48.581	34.104
SOLDE CUMULE				-33.021	-13.975	34.606	68.710

4. Activité de DISTRIBUTION – Compte d'exploitation – résumé

Libellé	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTÉES			
CVD	22 288 955	22 412 110	22 274 865	22 471 047	22 479 936	22 874 796	22 914 678
CVA	15 187 701	17 096 749	18 528 308	18 651 501	20 175 080	21 609 755	22 955 526
Fonds social	127 159	254 143	252 232	253 873	258 528	263 698	268 972
Location compteurs	70 187	116 697	133 065	134 565	135 911	137 270	138 642
Travaux	545 526	570 262	557 000	527 754	513 000	513 000	513 000
Facturation à la production	1 424 769	1 361 649	1 689 619	1 455 188	1 541 022	1 564 662	1 590 975
Chiffre d'affaires	39 644 298	41 811 610	43 435 089	43 493 928	45 103 477	46 963 181	48 381 793
Variation travaux en-cours	11 092	2 671	0	0	0	0	0
Production immobilisée	5 250 886	4 994 584	5 026 876	4 888 280	5 041 498	5 141 923	5 244 814
Autres Produits	835 684	828 638	957 007	1 074 886	1 041 812	1 016 636	1 016 113
VENTES ET PRESTATIONS	45 741 959	47 637 503	49 418 972	49 457 094	51 186 787	53 121 740	54 642 720
Achats d'eau à la production	8 122 294	8 124 633	8 674 344	8 344 000	8 400 000	8 624 000	8 736 000
Achats de marchandises	1 963 804	2 125 406	1 849 500	1 951 158	1 957 346	2 002 202	2 037 716
Sous-traitances générales	617 288	653 042	703 410	695 429	729 714	727 411	725 180
Service et Biens divers se décomposant en :	17 777 533	19 743 789	21 283 582	21 363 253	22 938 017	24 411 934	25 705 530
<i>Location et entretiens</i>	867 416	865 509	982 198	865 129	1 005 772	1 017 981	1 020 755
<i>Fournitures</i>	726 952	685 536	633 090	659 551	611 390	620 570	619 985
<i>Rétribution des tiers (assurances, honoraires)</i>	372 002	400 169	444 428	428 136	445 329	475 101	429 896
<i>Fonds social</i>	127 333	254 666	252 232	253 874	258 528	263 698	268 972
<i>CVA - SPGE</i>	15 158 195	17 043 883	18 528 308	18 651 501	20 175 080	21 609 755	22 955 526
<i>Frais de transports</i>	3 593	3 611	3 550	5 226	3 700	3 811	3 925
<i>Autres fournitures et services</i>	155 168	132 174	230 176	204 071	208 843	191 643	177 096
<i>Personnel Intérimaire</i>	221 588	210 427	59 600	145 765	79 375	79 375	79 375
<i>Rémunération administrateurs</i>	145 286	147 814	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Rémunérations	7 947 099	7 842 654	8 173 061	7 961 786	8 287 239	8 703 980	8 951 606
Dotations aux amortissements et provisions	5 307 322	5 614 161	6 101 722	5 879 127	6 169 027	6 373 163	6 668 927
Autres charges d'exploitation	1 102 829	1 106 581	1 116 650	1 135 878	1 128 783	1 129 387	1 130 000
COÛT DES VENTES ET PRESTATIONS	42 838 169	45 210 266	47 902 269	47 330 631	49 610 126	51 972 077	53 954 959
RESULTAT D'EXPLOITATION	2 903 791	2 427 237	1 516 703	2 126 463	1 576 661	1 149 663	687 761

Libellé	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTÉES			
Produits financiers se décomposant en :	669.424	600.644	622.985	640.312	676.438	715.529	754.049
<i>Revenus de placements financiers</i>	469.386	528.731	547.887	560.194	596.318	635.409	673.929
<i>Amortissement des recettes extensions réseaux</i>	200.038	71.913	75.098	80.118	80.120	80.120	80.120
Charges financières (intérêts de la dette)	375.453	339.668	310.983	310.303	280.046	250.858	220.321
RESULTAT FINANCIER	293.971	260.976	312.002	330.009	396.392	464.671	533.728
Produits exceptionnels	124.164	258.722	11.000	50.657	11.000	11.000	11.000
Charges exceptionnelles	86.617	14.183	5.000	93.698	5.000	5.000	5.000
RESULTAT EXCEPTIONNEL	37.547	244.539	6.000	(43.041)	6.000	6.000	6.000
Impôts et précomptes	9.045	9.076	12.000	9.400	9.420	9.439	9.459
RESULTAT DE L'EXERCICE	3.226.263	2.923.676	1.822.705	2.404.031	1.969.633	1.610.895	1.218.030

5. Activité de DISTRIBUTION – Tableau de financement

Libellé	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTÉES			
Vente d'eau (CVD)	22.359.142	22.528.807	22.407.930	22.605.612	22.615.847	23.012.066	23.053.320
Vente d'eau (CVA - Assainissement)	15.187.701	17.096.749	18.528.308	18.651.501	20.175.080	21.609.755	22.955.526
Vente d'eau (Fonds social)	127.159	254.143	252.232	253.873	258.528	263.698	268.972
Travaux	556.618	572.933	557.000	527.754	513.000	513.000	513.000
Prestations pour la production et divers	1.424.769	1.361.649	1.689.619	1.455.188	1.541.022	1.564.662	1.590.975
Autres produits d'exploitation	835.684	828.638	957.007	1.074.886	1.041.812	1.016.636	1.016.113
Produits financiers (hors amortissement subsides)	200.038	71.913	75.098	80.118	80.120	80.120	80.120
Produits exceptionnels	124.164	258.722	11.000	50.657	11.000	11.000	11.000
Achats d'eau à la production	-8.122.294	-8.124.633	-8.674.344	-8.344.000	-8.400.000	-8.624.000	-8.736.000
Achats de marchandises	-1.963.804	-2.125.406	-1.849.500	-1.951.158	-1.957.346	-2.002.202	-2.037.716
Sous-traitances générales (Autres)	-69.981	-120.326	-85.000	-93.224	-122.500	-122.500	-122.500
Sous-traitances générales (Vivaqua)	-547.308	-532.716	-618.410	-602.205	-607.214	-604.911	-602.680
Services et biens divers (hors CVA)	-2.619.338	-2.699.906	-2.755.274	-2.711.752	-2.762.937	-2.802.179	-2.750.004
SPGE Charge d'assainissement (CVA)	-15.158.195	-17.043.883	-18.528.308	-18.651.501	-20.175.080	-21.609.755	-22.955.526
Charges de rémunération	-7.918.278	-7.835.475	-8.153.061	-7.975.282	-8.267.336	-8.690.007	-8.921.986
Autres charges d'exploitation	-1.102.829	-1.106.581	-1.116.650	-1.135.878	-1.128.783	-1.129.387	-1.130.000
Charges financières	-375.453	-339.668	-310.983	-310.303	-280.046	-250.858	-220.321
Charges exceptionnelles	-86.617	-14.183	-5.000	-93.698	-5.000	-5.000	-5.000
Impôts	-9.045	-9.076	-12.000	-9.400	-9.420	-9.439	-9.459
A déduire : charges déjà comprises dans les investissements = production immobilisée)	5.250.886	4.994.584	5.026.876	4.888.280	5.041.498	5.141.923	5.244.814
CASH-FLOW BRUT	8.093.020	8.016.285	7.396.540	7.709.468	7.562.245	7.362.622	7.242.648

Libellé	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTÉES			
Recettes extensions travaux payants	1.574.849	1.761.406	1.160.000	943.883	1.190.000	1.190.000	1.190.000
Coûts extensions financées par les clients	-1.071.182	-1.288.178	-1.052.531	-828.362	-940.346	-957.093	-974.242
Différence Recettes / Coûts extensions payantes	503.667	473.228	107.469	115.521	249.654	232.907	215.758
Remboursements des emprunts (capital)	-917.290	-748.243	-751.336	-751.336			
Remboursements des emprunts Belfius					-592.574	-595.967	-599.523
Remboursements des emprunts ING					-162.000	-162.000	-162.000
Sous-total emprunts	-917.290	-748.243	-751.336	-751.336	-754.574	-757.967	-761.523
Réserve pour paiement futur des cotisations de responsabilisation	-750.000	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000
Sous-total réserve	-750.000	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000	-785.000
CASH-FLOW NET (Disponible pour investissements)	6.929.397	6.956.270	5.967.673	6.288.653	6.272.325	6.052.562	5.911.883
INVESTISSEMENTS RECURRENTS							
Renouvellement des réseaux (conduites mères et vannes)	-3.828.926	-4.028.710	-4.122.545	-4.402.750	-4.592.476	-4.616.015	-4.670.863
Remplacement des raccordements en plomb	-1.120.796	-902.987	-1.002.670	-817.965	-880.396	-897.415	-914.875
Remplacement des compteurs	-656.478	-608.972	-719.130	-684.104	-658.280	-671.400	-684.834
Sous-total investissements récurrents	-5.606.200	-5.540.669	-5.844.345	-5.904.819	-6.131.152	-6.184.830	-6.270.572
SOLDE EXERCICE COURANT	1.323.197	1.415.601	123.328	383.834	141.173	-132.268	-358.689

Libellé	2014	2015	2016		2017	2018	2019
			BUDGET	PREVISIONS AJUSTEES			
Autres investissements							
Informatique (software)	-138.318	-146.113	-147.774	-150.000	-70.200	-71.700	-66.000
Site internet	-20.950	-53.116	-1.000				
Informatique (hardware)	-22.286	-44.836	-93.860	-60.000	-120.000	-89.930	-91.780
Immeubles	-47.724	-23.070	-10.000		-10.000	-10.000	-10.000
Panneaux photovoltaïques siège social							
Aménagement bâtiments		-32.598	-42.000	-35.000	-35.000	-25.000	-25.000
Matériel d'exploitation	-101.301	-103.931	-135.640	-102.903	-106.650	-108.400	-106.900
Mobilier (aménag bureaux, magasin, vestiaires)	-38.780	-4.782	-10.000	-2.500	-10.000	-10.000	-10.000
Matériel de bureau	0	-18.977	-9.400	-4.093	-6.200	-4.000	-4.000
Matériel roulant	-41.614	-216.904	-100.000	-71.559	-240.000	-22.000	-205.000
Engins de génie civil	-47.100	-49.650	-25.000	-29.855	-31.000	-81.000	-26.000
Reprise réseaux							
Prise de participation		-4					
Sous-total autres investissements	-458.073	-693.981	-574.674	-455.910	-629.050	-422.030	-544.680
Différence à financer hors exploitation	865.124	721.620	-451.346	-72.076	-487.877	-554.298	-903.369
Vente d'immobilisés							
Prélèvement trésorerie			480.141		456.000	504.000	873.000
Subsides UREBA installation photovoltaïque							
Augmentation de capital							
Sous-total Autres recettes	0		480.141	0	456.000	504.000	873.000
Emprunts lissage remplacement raccordement							
Emprunts extensions siège social							
Emprunts autres Investissements					0		
Sous-total Emprunts	0		0	0	0	0	0
SOLDE EXERCICE	865.124	721.620	28.795	-72.076	-31.877	-50.298	-30.369
SOLDE CUMULE				-72.076	-103.953	-154.251	-184.620