

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

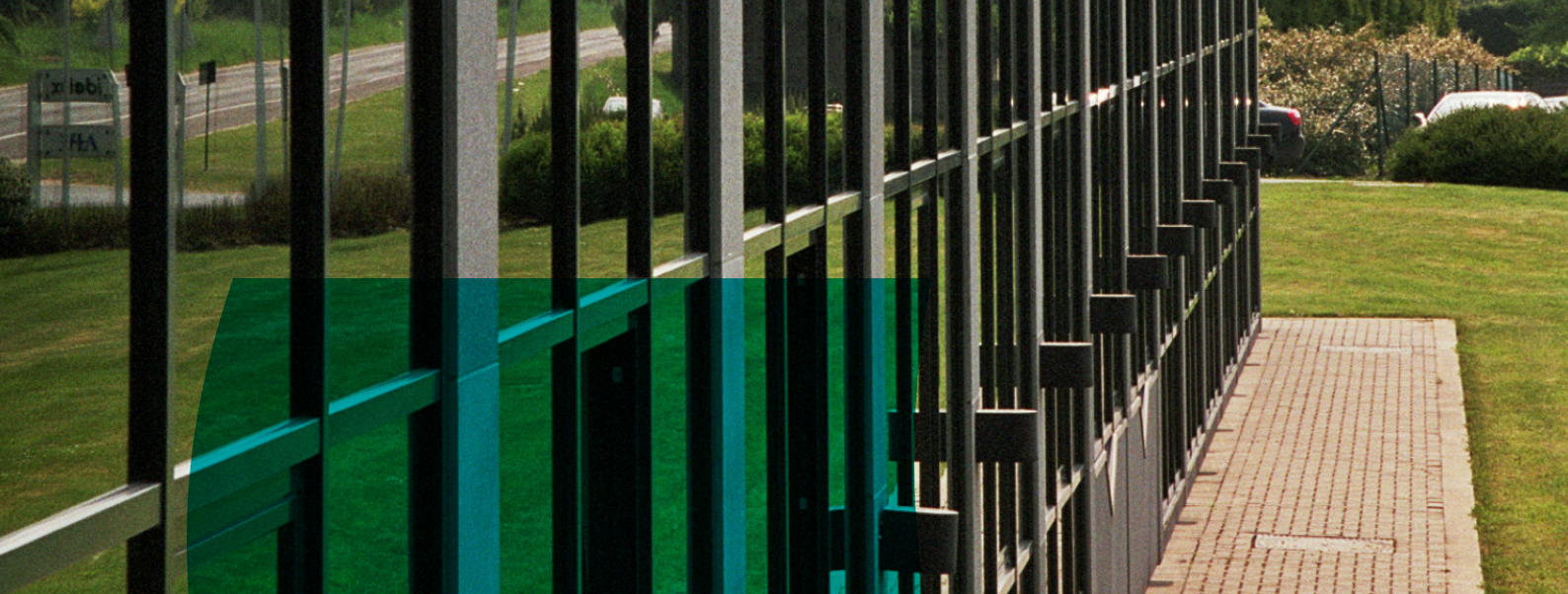


IDELUX



TABLE DES MATIÈRES

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL	16
GESTION DES EAUX	41
GESTION DES DÉCHETS	57
RESSOURCES INTERNES	75
IMPACT DE NOS ACTIVITÉS SUR LES ODD	100
COMPTES & BUDGETS	109
RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS	117
DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS	124



ÉDITORIAL

(ré)Concilier développement et environnement

L'ampleur des changements en cours peut sidérer certains au risque de les voir sombrer dans la tentation de réponses obscurantistes.

Nous croyons, quant à nous, indispensable d'intégrer et de dépasser les constats pour apporter des réponses porteuses d'un réel avenir, en lien avec les attentes et les contraintes du moment.

Le recul d'une réflexion solide est nécessaire. Mais l'immobilisme n'est pas une option. Il faut agir, maintenant et ici.

Notre volonté est bien de continuer à faire de notre territoire un lieu où il fasse bon vivre « malgré tout ».

De nouvelles filières, de nouvelles infrastructures, en lien avec notre époque, doivent être développées. Je pense en particulier aux domaines du recyclage, de la construction bois, de la cybersécurité, de la formation, ...

Plus fondamentalement, trouver l'équilibre entre le développement socio-économique et la défense de l'environnement est un impératif qui doit guider toute notre réflexion pour dépasser la sidération, le populisme, les clivages et continuer à répondre aux attentes de nos concitoyens.

C'est bien dans cet esprit positif et constructif que nous avons élaboré ce nouveau plan stratégique pour les années 2023 à 2025. Je vous en souhaite une bonne découverte.

Fabian COLLARD
Directeur général



INTRODUCTION

Raison d'être

Depuis 1962, IDELUX poursuit une mission ambitieuse : améliorer le bien-être de la population de son territoire d'action. Pour y parvenir, nous intervenons dans trois grands domaines : le dé-

veloppement du territoire, la gestion des eaux et celle des déchets. Nos interventions visent à répondre aux besoins des communes, des entreprises et par là, des citoyens.

Gouvernance et valeurs

Cinq entités

IDELUX est composé, de 5 entités intercommunales. Une assemblée générale, un conseil d'administration, un comité d'audit et un comité de rémunération spécifiques sont à la tête de chacune d'elles (1). Les intercommunales peuvent gérer plusieurs secteurs (2).

Au quotidien, IDELUX est piloté par une équipe de direction commune, nommée la Cellule Groupe. Les services d'appui sont communs aux cinq entités. Le schéma ci-dessous présente la dynamique « organique » qui circule entre les fonctions stratégiques et managériales, les leviers d'action directe et les services d'appui.

MANAGEMENT

CELLULE GROUPE, PLAN STRATÉGIQUE, SMQ*, SME*, SIPP*, RSE*, STRATÉGIE TERRITORIALE



SERVICES SUPPORT

CARTOGRAPHIE, COMMUNICATION, COMPTABILITÉ, INFORMATIQUE, LOGISTIQUE, RESSOURCES HUMAINES, SECRÉTARIAT GÉNÉRAL, SERVICE JURIDIQUE

* SMQ : Système de management de la qualité; SME : Système de management environnemental; SIPP : Service interne de prévention et de protection; RSE : Responsabilité sociale des entreprises.

(1) Composition des conseils d'administration et structure financière (voir p.55).

(2) Les secteurs sont des structures strictement internes constituées par un ou plusieurs associés sous forme d'une subdivision territoriale (secteur géographique) et/ou d'une subdivision matérielle (secteur gérant une partie de l'objet social) (article 3 des statuts).

Quatre valeurs

Pour assurer des services optimaux, tous nos projets, actions, attitudes et comportements sont inspirés par quatre valeurs fondamentales, indissociables et d'égale importance, réunies sous l'acronyme EQER : esprit d'équipe, qualité, engagement et respect.

Choisies au départ d'une démarche participative qui a mobilisé l'ensemble du personnel, c'est avec la même approche qu'elles sont mises en œuvre.



MISSIONS

Depuis sa constitution en 1962, le développement du territoire et de l'emploi est le fil rouge de la stratégie d'IDELUX. D'emblée, la question de l'eau y a été intégrée. Celle de la gestion des déchets s'est posée dès 1980. Avec un atout indéniable : l'intégration de ces trois dimensions dans une même organisation.

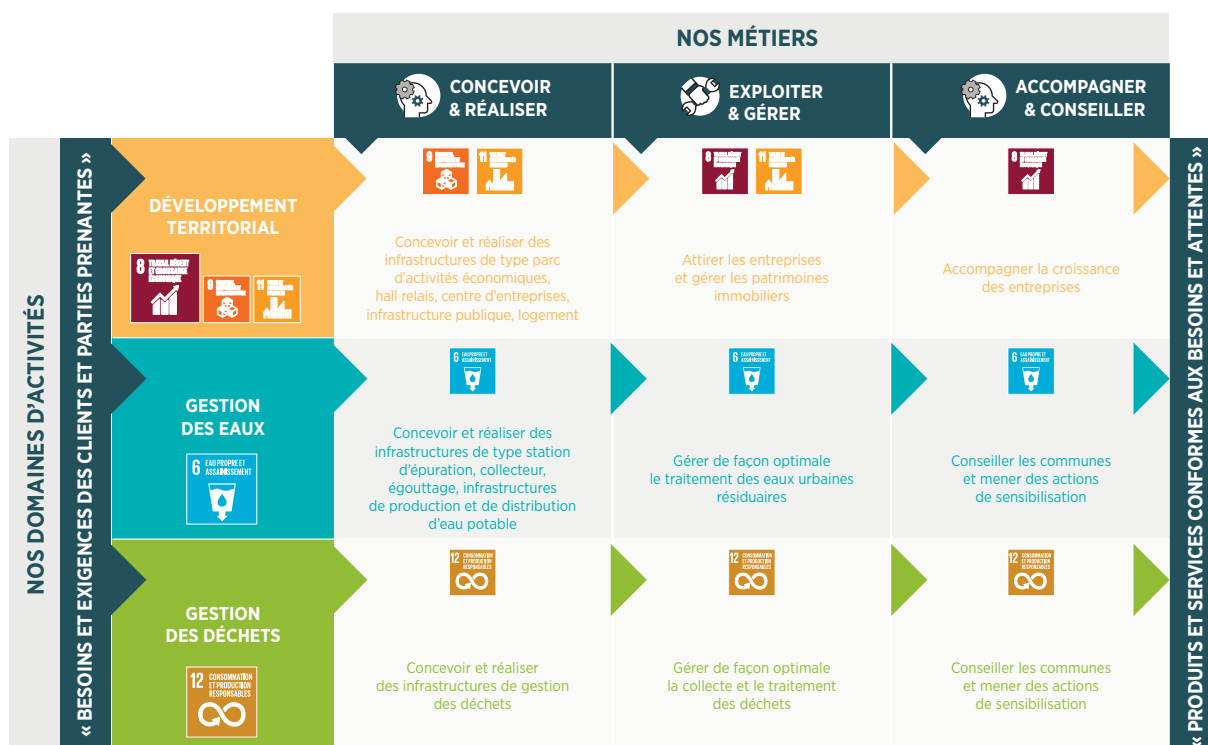
L'emploi, le développement économique et la gestion de l'environnement, piliers du développement durable, sont au cœur des objectifs stratégiques, métiers et expertises d'IDELUX depuis des années.

Au départ des trois domaines investis, nous exerçons de nombreux métiers qui nous permettent d'intervenir dès la conception et la réalisation de projets, de pouvoir en assurer

l'exploitation et la gestion et d'apporter accompagnement et conseil à nos partenaires (communes, province, entreprises, population), dans le respect de leur autonomie.

IDELUX intervient auprès de 44 communes de la province de Luxembourg. Il dessert aussi 11 communes liégeoises dans la gestion de leurs déchets. Notre siège social est situé à Arlon. Nos sites d'exploitation sont répartis sur l'ensemble du territoire.

Le tableau qui suit (p.6) synthétise les grands objectifs d'IDELUX, organisés par métiers et domaines d'activités :



PARTIES PRENANTES

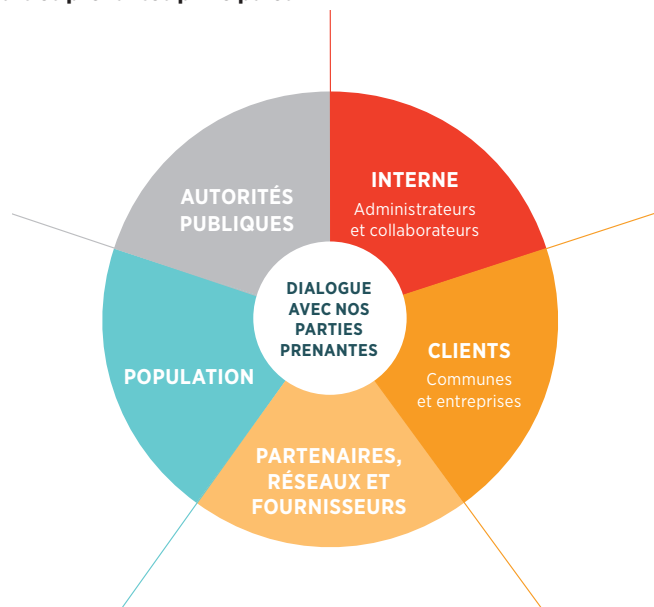
Pour atteindre nos objectifs, nous travaillons en relation étroite avec de nombreux interlocuteurs. Nous formulons ces objectifs au départ d'une écoute attentive et régulière de leurs attentes et du cadre de référence que sont notre mission et nos valeurs. Ces partenariats sont un élément fort de notre gouvernance : ils permettent de mobiliser l'adhésion, l'énergie, l'enthousiasme de tous nos interlocuteurs, internes comme externes.

L'amélioration continue de nos systèmes de gestion est une priorité. Nos actions sont certifiées ISO 9001, ISO 14001 et enregistrées EMAS.

Ces normes prévoient la vérification, par des organismes externes, de la mise à jour régulière de l'identification de nos interlocuteurs et de leurs attentes.

Ces éléments de dialogue sont insérés dans nos procédures de travail et permettent d'alimenter notre analyse des contextes externe et interne dans lesquels nous évoluons. En outre, ils contribuent à adapter notre gestion des risques. Améliorer les processus et l'analyse des informations collectées auprès de nos interlocuteurs reste un défi pour les prochaines années.

Nos parties prenantes principales :



ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le territoire desservi par IDELUX fait face à des enjeux de plus en plus cruciaux. Ils sont liés, notamment, à la gestion des transitions environnementale, économique, sociale, numérique, ... et présentent autant d'opportunités que de risques pour l'évolution des métiers du Groupe.

- Les enjeux environnementaux renforcent, par exemple, notre volonté de développer une nouvelle génération de parcs d'activités résolument ancrés dans le développement durable, la nécessité de consolider l'économie circulaire, de concevoir de nouveaux bâtiments

autour d'objectifs ambitieux de réduction des impacts énergétiques et carbone, d'accompagner la Province, les communes et nos partenaires économiques dans leurs démarches pour atteindre aussi ces objectifs, de maintenir nos efforts dans le déploiement de la mobilité douce/active et alternative, d'accompagner la Wallonie dans ses travaux sur l'artificialisation du sol suite aux inondations de l'été 2021.

- Le territoire doit également appréhender la transition numérique et digitale qui agit en lame de fond dans l'ensemble des activités et

* Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques

modifie grandement l'organisation du travail, que ce soit en termes de développement humain (télétravail, formations de personnel, fracture numérique, ...), de développement industriel (transformation du marché, cybersécurité, intelligence artificielle...), de développement durable (ensemble de techniques visant à réduire l'empreinte sociale, économique et environnementale du numérique) ou en termes d'aménagement du territoire (localisation de l'activité économique, ...). La transition numérique touche l'ensemble des compétences des pouvoirs locaux et implique de la part de l'Intercommunale de structurer une vision stratégique du territoire, déclinée en une offre opérationnelle concrète dans des thèmes comme : la cybersécurité, les zones blanches, la gestion et protection des données, l'architecture informatique, les logiciels et applicatifs, la mobilité, l'e-tourisme, la santé ou encore l'énergie.

- L'environnement public d'IDELUX est aussi en pleine mutation avec des réformes institutionnelles importantes qui laissent présager l'apparition de nouveaux acteurs publics (voire privés) potentiellement en concurrence avec IDELUX. La Wallonie tend aussi vers davantage de supracommunalité, ce qui laisse entrevoir de nouveaux projets pour IDELUX, institution supracommunale historique de la province de Luxembourg.
- Cette nécessité de supracommunalité s'explique notamment par la réduction progressive des fonds publics et le besoin de tendre vers des économies d'échelle. En particulier, les provinces, les villes et communes font face depuis maintenant plusieurs années à des difficultés financières tant en termes de fonctionnement que d'investissements, un des effets de cette situation étant une compression de l'emploi du service public local. Cette réduction des fonds publics est évidemment un risque important pour une agence de projets comme IDELUX, mais

doit aussi permettre une réflexion sur de nouveaux métiers d'accompagnement de notre territoire. La supracommunalité nécessite une animation territoriale renforcée, une démarche *bottom-up* et une réhumanisation des projets pour contrer l'effet *Nimby*, de plus en plus prégnant.

- La crise sanitaire a, quant à elle, mis en exergue la fragilité d'un modèle économique dépendant uniquement d'un marché mondial. Cette crise doit offrir l'opportunité de revoir nos modèles et de renforcer les entreprises de notre territoire, notamment dans l'économie productive. Le développement de ces entreprises fait actuellement face à une difficulté considérable de recrutement de talents. C'est également le cas pour IDELUX et les communes. Le secteur de la construction est particulièrement impacté avec une double pénurie : celle de la main-d'œuvre et celle des matériaux. Cette double pénurie provoque une tension sans précédent du marché. Que ce soit pour la construction ou l'économie productive, il convient dès lors de travailler sur le contexte de développement de ces entreprises, y compris en étroite collaboration avec le monde de l'enseignement et de la formation. Sans ces talents, il ne sera pas possible, pour notre territoire, de participer activement à la réindustrialisation souhaitée par l'Europe. Par ailleurs, cette fragilité du modèle économique actuel doit nous inciter à mettre plus en avant la logique des circuits courts à des échelles locale, régionale, nationale et européenne en particulier dans le secteur agroalimentaire.
- L'Europe est d'ailleurs de plus en plus présente dans nos projets, de par les stratégies dont elle se dote et qui influencent directement les métiers d'IDELUX. Ces stratégies européennes, quand elles se déclinent dans les territoires, offrent aussi des opportunités et présentent des risques. Opportunités lorsqu'elles permettent de développer les métiers et d'offrir des

soutiens importants pour mener des projets de développement. Risques lorsque les spécificités territoriales ne sont pas prises en compte et que les solutions apportées par l'Europe ne répondent pas aux enjeux de notre territoire. Pour réduire ces risques, il est nécessaire de participer, quand cela est possible, à l'élaboration de ces stratégies, y compris transfrontalières. Elles peuvent aussi présenter des risques si leur mise en application comprend des règles inapplicables et qu'elles restreignent toute marge de manœuvre pour les équipes, notamment en termes d'éligibilité de dépenses. Il peut en être de même de l'encadrement des stratégies fédérales, wallonnes et transfrontalières - la Stratégie de spécialisation intelligente (Stratégie S3) dont s'est dotée la Wallonie représentant une opportunité pour le développement de nos écosystèmes prioritaires.

- Ceci fait écho à la complexification croissante des procédures auxquelles font face les équipes. Si la tendance souhaitée par les autorités est celle de la simplification, la réalité en est tout autre. La multiplicité, la complexité et la durée des procédures, qu'elles soient légales ou techniques, sont devenues de réels freins aux projets de développement. Cette complexification administrative est particulièrement ressentie comme un frein au développement par les entreprises qui sont en outre, tout comme nos services, confrontées de plus en plus à la réticence, voire l'opposition complète d'une partie de la popu-

lation face à des projets cependant d'intérêt général. Cet effet Nimby est aujourd'hui de plus en plus ressenti dans un nombre important de projets et constitue clairement une cause supplémentaire de difficulté lors de leur mise en œuvre.

- Enfin, il est à peine besoin de souligner toutes les difficultés et incertitudes liées à la guerre en Ukraine. Sans être exhaustif et sans même envisager ici les drames humains qui sont vécus aux portes de l'UE, relevons le coût et même le principe de l'approvisionnement énergétique, le coût des matériaux, les crises alimentaires qui se dessinent.

Ces éléments obligent IDELUX à revoir son mode de fonctionnement, à s'adapter et à faire preuve d'une réelle agilité pour être résiliente face aux changements structurels de la société. Les crises que nous avons connues et connaissons actuellement doivent provoquer un changement de vision et ainsi offrir de nouvelles opportunités, et ce, pour assurer une capacité de développement et de résilience pour nos entreprises, des projets ambitieux pour nos Communes et, in fine, pour augmenter le bien-être des habitants de notre territoire.

ENJEUX 2023-2025

Ce plan stratégique est une traduction concrète des actions que nous avons l'intention de conduire en ce sens au cours des trois années à venir.

Développement territorial

L'objectif fondamental d'IDELUX Développement reste de permettre à la population luxembourgeoise de vivre et travailler « au pays ». Pour y

parvenir, nous continuons à prospecter les investisseurs potentiels et à accompagner l'implantation d'entreprises sur des sites que nous aurons aménagés. À ce jour, 706 entreprises y sont implantées et 12 723 personnes y travaillent.

Nous développons de manière proactive 5 écosystèmes déterminants pour le devenir économique du terri-

toire que nous desservons : la transformation du bois, l'agroalimentaire, les sciences du vivant, la logistique à valeur ajoutée, le spatial (et cybersécurité) auquel s'ajoute le tourisme.

Nous mettons à la disposition des entreprises : 52 parcs d'activités économiques, dont 4 parcs thématiques (bois, logistique, sciences du vivant, spatial), 31 halls relais, 3 centres d'entreprises, 1 quartier d'entreprises. La réalisation d'équipements destinés à soutenir l'activité économique reste une de nos priorités.

Pour y parvenir, nous allons poursuivre les reconnaissances en cours de nouvelles zones d'activités en dépit d'un contexte de restrictions financières.

Pour anticiper les besoins futurs, nous revoyons aussi notre stratégie de développement des zones, en l'appuyant notamment sur la création de nouveaux parcs de grande dimension et proches des pôles urbains. Enfin, en termes d'équipements et de bâtiments relais, nous poursuivrons l'équipement des parcs en veillant à ce que les prix de vente restent attractifs tout en privilégiant des développements durables et de qualité. En outre, IDELUX Finances poursuit son soutien des entreprises, en particulier celles qui sont actives dans les domaines considérés comme stratégiques pour le développement du territoire (voir ci-dessus).

Les équipes spécialisées d'IDELUX travaillent en concertation pour :

- Anticiper les besoins en infrastructures,
- Obtenir les financements et les autorisations nécessaires à leur mise en œuvre et en assurer la réalisation,
- Répondre rapidement aux préoccupations des entreprises, voire les anticiper, via des actions de sensibilisation et de formation personnalisées. Qu'il s'agisse de jeunes entreprises ou de sociétés confirmées, nous stimulons le tissu économique de notre région pour les accompagner dans l'appropriation de démarches managériales *up to date*, dans le financement de leur croissance (innovation, *leasing*

immobilier, économie circulaire, économie créative, intelligence stratégique, e-commerce, conseil, réseautage).

- Nous les épaulons aussi dans des matières sensibles comme le droit de l'environnement, l'aménagement du territoire, ...

Par ailleurs, l'industrie manufacturière – présente en particulier dans le sud du territoire – connaît un déclin progressif auquel nous allons continuer à répondre.

De même, nous continuerons à stimuler l'attractivité commerciale de plusieurs cœurs de pôles tout comme à aider les employeurs à trouver certaines qualifications.

Développer des projets destinés à améliorer à long terme la qualité de vie de nos concitoyens et notre territoire est un autre axe fort de notre action.

L'équipe d'IDELUX Projets publics continuera à déployer son action dans plusieurs domaines complémentaires en y intégrant les nouveaux enjeux de société : les aménagements urbains (places, parcs, rues, quais, ...), les bâtiments publics (infrastructures culturelles, crèches, maisons médicales, maisons multiservices, accueil des seniors, ...), les infrastructures sportives (halls, piscines, terrains de sport, plaines de jeux, ...), le logement (mise en œuvre de ZACC, création de logements publics, partenariats avec le privé, ...), le tourisme (dynamisation de pôles et sites, attractions, bases de loisirs, développement immobilier), la mobilité douce (itinéraires vélos...), l'énergie (hydroélectricité, ...).

Cet équipement du territoire se complète d'une offre numérique via notre service « smart city » (*road map*, centrale d'achats, projets spécifiques).

Outre ces missions récurrentes, IDELUX Projets publics veut accentuer la conception et le développement de nouveaux projets structurants (mobilité dite active, valorisation de l'ouest du territoire, ...) ainsi que de nouvelles lignes de métiers (énergie, poly-affectation et réaffectation d'églises,

gestion des terres, mise en valeur des espaces publics et politique d'animation, intégration de la RSE au contexte communal, ...). Les démarches dans le cadre de la « silver economy » seront renforcées et de nouveaux projets vont être développés dans le secteur du tourisme - sources de nombreux emplois et facteurs d'attractivité pour plusieurs petits centres.

AFOM Développement territorial

ATOUTS

- Organisation et animation de clubs d'entreprises
- Réseau de conseillers d'entreprises et innovation
- Développement de centres de production de la connaissance (enseignement, recherche)
- Capacité d'attirer les investisseurs et d'accompagner les entreprises présentes sur le territoire provincial
- Nos écosystèmes spécialisés et PAE thématiques
- Capacité de développer des projets innovants et structurants
- Recherche de financements alternatifs : partenariats public-privé, mutualisation de besoins communs, pluricommunalités, infrastructures low-costs, ...
- Réseau développé de partenariats
- Expertise et capacité de mobiliser des subsides
- Proposition de nouvelles lignes de services tenant compte des nouveaux besoins des communes

FAIBLESSES

- Saturation progressive des parcs d'activités
- Vieillesse du parc immobilier
- Les notions d'innovation, d'économie circulaire, d'économie créative, d'Intelligence stratégique sont incomprises ; évolution de l'e-commerce vs la tendance à la consommation locale
- Financement des prestations : tensions trésorerie dues aux longs délais de paiement des subsides
- Délais très longs pour l'aboutissement de certaines procédures
- Difficultés de recrutement de talents

OPPORTUNITÉS

- Désindustrialisation : présence de ressources naturelles dans la province
- Croissance démographique (concevoir des infrastructures adaptées au sein de la province de Luxembourg)
- Vieillesse de la population : intégrer la « silver economy » dans les projets
- Transformation digitale et numérique : intégrer les meilleures technologies disponibles (BATNEECs : Best Available Technologies Not Entailing Excessive Costs)
- La crise de la Covid-19 (plan de relance vs impact de la crise et le tout digital)
- Accompagnement de la Wallonie dans ses travaux sur l'artificialisation du sol suite aux inondations de l'été 2021
- La stratégie régionale de spécialisation intelligente (S3) de la Wallonie et les DIS (domaines d'innovation stratégique), le plan « circular wallonia » et le plan « et Up Wallonia »

MENACES

- Désindustrialisation : déclin progressif de l'industrie manufacturière dans le sud Luxembourg
- Ouest de la province en crise économique
- Attractivité moindre par rapport au GDL suite régime fiscal et social
- L'arrêté terres excavées est entré en vigueur : complexification du processus de vente des terrains, risque sur la faisabilité de certains projets, tant le coût de gestion des terres peut potentiellement les fragiliser, voire les compromettre
- Enseignement supérieur et recherche disparaissent du territoire et moins d'attrait pour les entreprises et citoyens
- Raréfaction des subsides
- Nouveau décret relatif à la gestion et l'assainissement des sols : complexifie la mise en œuvre des projets

• La réforme de l'écosystème wallon de l'accompagnement des entreprises (lisibilité vs simplification/disparition d'acteurs et renforcement des centres territoriaux) • Imaginer un développement privilégiant les activités et les emplois à plus haute valeur ajoutée, nécessitant parfois moins d'espace • Baisse des taux interbancaires • Nouveaux besoins communaux liés notamment aux défis des transitions au sens large ainsi qu'à l'évolution démographique • Nouveaux projets de résilience climatique	• Localisation de nos sites à proximité d'habitats existants (nuisances éventuelles) : attention au niveau de tolérance aux nuisances du citoyen • Transformation digitale et numérique : faible couverture réseau télécom, gaz et mobilité • Diminution de l'attractivité commerciale en cœur de pôles de villes, villages • Démographie : faible densité de population et disparité territoriale de la croissance démographique, absence de masse critique pour services • Délais très longs pour l'aboutissement de certaines procédures • Effet NIMBY • Pénuries et augmentation du coût de certains matériaux
---	--

Gestion de l'eau

Nous exploitons 95 stations d'épuration, 160 stations de pompage, 308 kilomètres de collecteurs. Ces infrastructures nous permettent d'épurer quelque 45 millions de m³ d'eaux usées. À l'issue du processus épuratoire, nous contrôlons en permanence la qualité des eaux rejetées. Pour limiter l'impact sur l'environnement, notre intervention passe aussi par l'optimisation des consommations énergétiques de ces ouvrages et la valorisation des boues issues du processus épuratoire.

En outre, nous gérons les eaux pluviales à la fois pour anticiper les risques d'inondation et prévenir la dilution des eaux usées qui peut affecter les performances des stations d'épuration. Plus largement, nous agissons pour préserver nos ressources en eau de toutes sources de pollution.

Notre équipe de conseillers en environnement accompagne et conseille les communes dans les domaines de l'eau potable et des eaux urbaines résiduaires.

À leur demande, nous remettons des avis sur des permis d'urbanisme. Nous les informons sur les nouvelles réglementations liées à la gestion de l'eau et les soutenons dans leur mise en application. Nous menons des ac-

tions de prévention auprès de la population pour la motiver à préserver les ressources en eau et à adopter les bons gestes en matière d'eaux usées.

Nous engageons les communes à investir à temps dans la performance de leurs réseaux d'égouttage, pour des raisons de protection de l'environnement, de salubrité publique et de bon fonctionnement des ouvrages d'épuration.

Nous accompagnons aussi les 21 communes qui sont autonomes dans la gestion de l'eau potable pour la sécurisation de leurs ressources, le développement de leurs infrastructures de production et de distribution.

Outre les pouvoirs publics, nous travaillons avec les particuliers, les industriels, les commerçants, ...

Pour la période 2023-2025, et sur base de l'AFOM reprise en p.13, nous mettrons l'accent en particulier sur six axes qui sont développés parmi les objectifs stratégiques et opérationnels (cf. p.42) :

1. Mise en œuvre du programme d'investissements SPGE 2022-2027 ambitieux, avec une attention particulière au respect de la planification établie, l'amélioration du taux de charge et la préservation de la biodiversité
2. Accentuation de notre impact sur les réseaux d'égouttage, par une meilleure connaissance, un partage d'information renforcé avec

- les communes et au travers d'un projet pilote en phase avec la volonté de reprise par la SPGE
3. Amélioration de l'efficacité énergétique des ouvrages que nous exploitons en optimisant nos consommations et en produisant de l'électricité verte
 4. Accélération du développement de la supervision et gestion à distance de nos ouvrages pour une exploitation plus efficiente
 5. Accompagnement de l'autonomie des communes productrices d'eau potable, tant au travers de

leur programme d'investissement propre que d'une sécurisation en lien avec le schéma régional des ressources en eau 2.0 ou encore d'initiatives pluri communales

6. Renforcement de la résilience du territoire face aux risques d'inondations, en concertation avec les acteurs de terrains (gestionnaires de cours d'eau, contrats de rivières, ...) au travers d'une sensibilisation à la gestion intégrée des eaux pluviales et en accompagnant les communes dans leurs actions.

AFOM Gestion de l'eau	
ATOUTS	FAIBLESSES
• Connaissance du terrain et bonne collaboration avec les acteurs locaux • Nos certifications qualité et environnement • Appartenance à un groupe pluridisciplinaire permettant une approche transversale et des synergies • Expertise technique des équipes	• Vieillessement de nos ouvrages • Faible agilité dans un contexte de changement sectoriel important • Manque d'expérience interne dans les réhabilitations importantes de STEP • Territoire à habitat dispersé avec une faible densité de population
OPPORTUNITÉS	MENACES
• Prise de conscience collective des enjeux liés à la gestion des eaux pluviales ou à la raréfaction des ressources • Plan de relance de la Wallonie, subsides résilience inondation • Renouvellement des contrats de service, d'égouttage et de protection de la ressource • Développement de nos activités suite à l'évolution du contexte réglementaire (directive traitement, directive eau potable, ...) relatif à la gestion de l'eau • Évolutions technologiques et transformation digitale • Harmonisation/mutualisation des moyens liés à la rationalisation du secteur de l'eau (ex: SIG commun) • CVA mutualisé à l'échelle de la Wallonie • Volonté de la SPGE de reprendre en gestion l'égouttage • Vision à long terme du plan d'investissement SPGE • Nécessité de remise à niveau des ouvrages existants • Schéma régional des ressources en eau 2.0.	• Contraintes réglementaires et administratives de plus en plus fortes • Maintien du CVD et CVA • Séparation des compétences dans la gestion des égouts et de l'assainissement • Concurrence de l'offre d'emploi pour les métiers techniques recherchés aussi par IDELUX Eau • Changement climatique et influences gestion du cycle de l'eau (raréfaction de la ressource, inondations, ...) • Evolutions macroéconomiques actuelles (inflation, énergie, pénuries, ...) • Faiblesse des financements structurels octroyés pour la gestion des eaux pluviales • Difficulté croissante de valorisation agricole des boues • Risque pandémie

Gestion des déchets

Les 265 collaborateurs d'IDELUX Environnement travaillent chaque jour pour desservir 44 communes luxembourgeoises et 11 communes liégeoises. Ils accueillent la population sur 53 recyparcs, gèrent 1 571 bulles à verre, 2 stations de transfert de déchets, 2 halls de tri des déchets, 3 centres de traitement, 31 filières de recyclage ou de valorisation. Depuis 2020, notre personnel collecte les PMC en porte-à-porte. Nos conseillers assurent de nombreuses animations scolaires et grand public ainsi que des visites d'usines et de recyparcs. On peut y ajouter de nombreuses actions destinées à prévenir la production de déchets et à préserver la propreté des espaces publics.

En amont de notre action de collecte des déchets-ressources, nous étudions et développons de nouvelles filières de collecte et de traitement en vue d'étendre les gisements de matières recyclées ou valorisées, le tout en maîtrisant les coûts imputés, in fine, à nos concitoyens.

Nous continuerons à adapter les filières existantes à l'évolution du contexte et des contraintes d'exploitation.

En matière de déchets, la prévention et le réemploi sont aussi des objectifs déployés auprès de l'ensemble de la population et en particulier des plus jeunes (écoles, camps de vacances, ...). Notre objectif est double : limiter la production de déchets - le meilleur déchet est celui qu'on ne produit pas - et lutter contre les incivilités environ-

nementales, encore trop nombreuses. Pour la période 2023-2025, et sur base de l'analyse AFOM reprise en p.15, nous mettrons l'accent en particulier sur quatre axes développés parmi les objectifs stratégiques et opérationnels (cf. p.58) :

1. L'innovation tant au niveau de nos activités (propreté publique, collecte ZAE, bio CNG, matériauthèque, ...) que des moyens mis en œuvre (conteneurs enterrés, espaces réemploi, ...)
2. Réduction de nos coûts de fonctionnement et d'investissement grâce notamment à l'optimisation de transports entre nos sites, l'optimisation des collectes, la subvention dans le cadre d'appel à projets, ...
3. Maîtrise de notre impact environnemental, en particulier en réhabilitant l'ancien CET de Tenneville, en sécurisant la gestion des eaux sur le site de Habay, ...
4. Poursuite de l'accompagnement des communes et des citoyens dans une gestion responsable des déchets.

AFOM Gestion des déchets

ATOUTS

- Le nombre de filières de recyclage/valorisation gérées
- L'existence d'un outil pérenne de gestion des déchets ultimes sur le territoire concerné
- L'expérience dans le développement de filières
- Complémentarité et expertise des équipes (logistique / exploitation / sensibilisation)
- Outil en copropriété de biométhanisation sur notre site de Tenneville
- Répartition géographique de nos 4 sites de traitement et nos 53 recyparcs
- Relations de confiance développées avec nos communes associées
- Expérience dans le développement en régie de la collecte en porte-à-porte (encombrants, P+MC, ...)
- Collecte en porte-à-porte de matières organiques sur l'ensemble du territoire

FAIBLESSES

- Un habitat dispersé et un territoire étendu : temps/coût de collecte et d'acheminement des déchets
- L'éloignement des solutions de traitement des matières collectées (recycleurs, incinérateurs, ...)
- Les profils recherchés (électromécaniciens, chauffeurs, ...) comptent parmi les métiers en pénurie
- Peu de capacité d'accueil pour les terres
- Charge future pour la post-gestion et la réhabilitation du CET
- Difficulté de répercuter nos coûts étant donné la situation budgétaires de nos communes

OPPORTUNITÉS

- Législation européenne (directives déchets, SUP) et programme Feder (économie circulaire : réemploi de déchets, valorisation de la biomasse)
- Plan wallon des déchets-ressources, circular wallonia, politique régionale du Gouvernement wallon et plan de relance : opportunités d'obtenir des subsides complémentaires dans le cadre de développement de prévention, réemploi, recyclage, valorisation et propreté publique
- Avant-projet d'arrêté du Gouvernement wallon sur la hiérarchie des déchets et la circularité des matières
- Révision en cours de l'AGW du 17 juillet 2008 : augmentation du subside pour les actions locales de prévention
- Changement de comportement des citoyens : popularité croissante du zéro déchet et des produits locaux, respectueux de la santé et de l'environnement
- Relance d'un outil de traitement de plastiques sur notre territoire
- Collaboration entre les intercommunales au sein de la COPIDEC

MENACES

- Risque pour la rentabilité de notre outil de biométhanisation en cas de surcapacité wallonne de traitement des déchets organiques
- Evolution du contexte des incinérateurs en Wallonie
- Fluctuations du cours des matières premières secondaires (plastiques, papiers-cartons, métaux, ...)
- Mauvaise qualité du tri réalisé par une partie des citoyens, surtout matière organique et fraction résiduelle
- Evolutions macroéconomiques actuelles (inflation, énergie, pénuries, ...)
- Capacité d'accueil de déchets ultimes limitée en dehors de notre territoire
- Risque pandémique

DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL



OBJECTIF GLOBAL

pour maximiser nos impacts positifs

Attirer les entreprises et soutenir la création d'emplois, développer le territoire en vue d'améliorer le bien-être de ses habitants.

INDICATEURS CLÉS*

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de communes accompagnées (via missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, comités de concertation)	42	42	42
Nombre d'entreprises accompagnées (via leasings financiers, locations de bâtiments/vente de terrains, innovation, consultance Service Droit de l'environnement, stratégie territoriale)	150	152	155
Nombre d'emplois créés ou maintenus (PAE)	200	185	185

* Ce tableau agrège les données issues de l'ensemble des activités liées au développement territorial au sein d'IDELUX. Il apporte une vue d'ensemble du nombre de communes et d'entreprises accompagnées et du volume d'emploi concerné par notre activité.

CONCEVOIR & RÉALISER	EXPLOITER & GÉRER	ACCOMPAGNER & CONSEILLER
 Concevoir et réaliser des infrastructures de type parc d'activités économiques, hall relais, centre d'entreprises, infrastructure publique, logement OBJ STRAT A1 : Reconnaître de nouvelles zones d'activités économiques Obj op A1.1 : Déployer la stratégie de création de nouveaux parcs d'activités économiques Obj op A1.2 : Finaliser les reconnaissances urbanistiques et économiques découlant des plans précédents Obj op A1.3 : Amplifier nos actions pour réduire l'artificialisation des sols OBJ STRAT A2 : Equiper les parcs d'activités économiques Obj op A2.1 : Equiper les nouveaux parcs selon le référentiel des parcs de nouvelle génération Obj op A2.2 : Poursuivre les projets d'équipements en cours Obj op A2.3 : Poursuivre la mise à niveau des équipements existants OBJ STRAT A3 : Construire des bâtiments pour les entreprises Obj op A3.1 : Déployer le programme de nouveaux bâtiments approuvé en 2020 et terminer les projets en cours Obj op A3.2 : Etudier le développement d'un concept-pilote de bâtiments de nouvelle génération	 Attirer les entreprises et gérer les patrimoines immobiliers OBJ STRAT B1 : Implantation des entreprises – Prospection, vente de parcelles, location de bâtiments Obj op B1.1 : Définir les règles d'exploitation des parcs d'activités de nouvelle génération Obj op B1.2 : Mettre des terrains à disposition des entreprises Obj op B1.3 : Mettre en location nos halls et bureaux Obj op B1.4 : Poursuivre la politique de concertation avec les autorités communales Obj op B1.5 : Attirer de nouveaux investisseurs OBJ STRAT B2 : Renforcer le service après-vente pour les entreprises présentes sur les parcs d'activité économiques Obj op B2.1 : Poursuivre l'organisation des clubs d'entreprises Obj op B2.2 : Développer des projets mobilisateurs dans les parcs d'activités économiques	 Accompagner la croissance des entreprises OBJ STRAT C1 : Accompagner le développement des entreprises Obj op C1.1 : Professionnaliser et spécialiser les métiers de l'accompagnement Obj op C1.2 : Accompagner les entreprises sur base de thématiques prioritaires Obj op C1.3 : Accompagner les entreprises dans leur création et leur croissance OBJ STRAT C2 : Biotech, spatial, bois, agroalimentaire, logistique – Renforcer ces 5 écosystèmes Obj op C2.1 : Coordonner le renforcement des écosystèmes stratégiques Obj op C2.2 : Opérationnaliser les feuilles de route de nos écosystèmes OBJ STRAT C3 : Droit de l'environnement - Maîtrise juridique renforcée au bénéfice d'IDELUX, des entreprises et des communes Obj op C3.1 : Accroître l'expertise du département aux nouvelles législations majeures Obj op C3.2 : Améliorer les connaissances environnementales et urbanistiques des services, des indépendants et des entreprises Obj op C3.3 : Accroître la maîtrise juridique en matière d'expropriation Obj op C3.4 : Poursuivre la veille juridique mensuelle

CONCEVOIR & RÉALISER	EXPLOITER & GÉRER	ACCOMPAGNER & CONSEILLER
 Concevoir et réaliser des infrastructures de type parc d'activités économiques, hall relais, centre d'entreprises, infrastructure publique, logement	 Attirer les entreprises et gérer les patrimoines immobiliers	 Accompagner la croissance des entreprises
OBJ STRAT A4 : Répondre aux besoins des communes et leur proposer d'initiative de nouvelles démarches Obj op A4.1 : Répondre aux besoins croissants des communes avec fluidité et proactivité Obj op A4.2 : Développer de nouvelles lignes de métier/projets structurants		OBJ STRAT C4 : Appuyer la stratégie territoriale Obj op C4.1 : Renforcer la connaissance du territoire Obj op C4.2 : Renforcer la structure territoriale et mettre en œuvre le Schéma de développement territorial de la Wallonie Obj op C4.3 : Obtenir des moyens wallons et européens pour la période 2021-2027
OBJ STRAT A5 : Créer des infrastructures et bâtiments publics		
OBJ STRAT A6 : Mener des opérations d'urbanisme, d'aménagement d'espaces publics et de logements (y compris touristiques)		
OBJ STRAT A7 : Créer des infrastructures touristiques, patrimoniales, culturelles et de mobilité douce		
OBJ STRAT A8 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition énergétique		
OBJ STRAT A9 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition numérique		
OBJ STRAT A4 : Leasing immobilier – octroyer des financements viables aux entreprises Obj op A8.1 : Développer l'encours Obj op A8.2 : Soutenir les PME et les entreprises actives dans les axes stratégiques d'IDELUX tout en assurant une diversification du portefeuille		

Concevoir et réaliser

Interlocuteurs concernés :

Citoyens, communes, administrations régionales, partenaires et entreprises



Objectif stratégique A1 : Reconnaître de nouvelles zones d'activités économiques



Les parcs d'activités économiques sont un moteur essentiel du développement socio-économique de notre territoire. Au 31 décembre 2021, 706 entreprises y sont implantées. Elles génèrent plus de 12 723 emplois directs. L'ensemble des parcs occupe moins de 0,4 % du territoire du Luxembourg belge.

Disposer de parcs équipés nous permet d'accueillir des TPE-PME issues du dynamisme économique endogène ainsi que des entreprises issues de nos actions de prospection.

Nous devons continuer à créer de nouveaux parcs dans l'esprit des objectifs européen et wallon qui se fondent sur une croissance intelligente et durable.

En conséquence, pour réduire l'impact des nouveaux parcs sur notre territoire, notre stratégie :

- privilégie les reconversions ;
- vise à étendre les parcs actuels arrivés à saturation, ce qui permet de concentrer l'urbanisation tout en tirant le meilleur parti d'équipements déjà réalisés ;
- propose de développer quelques zones de grande dimension autour de pôles structurants, dans ce même esprit de concentration de l'urbanisation et de recherche de « masse critique » rendant possible un déploiement complet d'infrastructures de haute qualité environnementale et de services apportés aux entreprises.

Compte tenu des stocks de terrains disponibles et de la demande, nous avons identifié les besoins à moyen terme.

Nous avons ensuite objectivé l'offre de terrains dans chaque commune via une analyse croisant le tendancier des ventes aux terrains encore disponibles.

Enfin, les besoins anticipés ont été consolidés à l'échelle de sept bassins économiques.

Sur ces bases, notre conseil d'administration de septembre 2020 a approuvé sa stratégie. Elle porte sur la création d'environ 200 nouveaux hectares nets, fixant un cap à suivre pour les vingt prochaines années.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel A1.1 :

Déployer la stratégie de création de nouveaux parcs d'activités

Nous allons exécuter la stratégie de développement de nouveaux parcs d'activités approuvée par notre conseil d'administration. Les 200 ha prévus sont répartis en zones d'activités économiques mixtes pour 70 ha (Bastogne, Habay et Manhay) et en zones d'activités économiques industrielles pour 130 ha (Aubange/Messancy, Bastogne, Bertrix/Libramont et Marche-en-Famenne).

Nous informerons régulièrement le conseil d'administration de la mise en œuvre de cette mission et de ses évolutions. Celles-ci peuvent être induites par une modification des demandes et du marché, de réactions citoyennes, d'une position communale non favorable au développement souhaité ou encore de nouvelles opportunités foncières.

Objectifs 2023

1. Objectiver les localisations possibles et les procédures à mettre en œuvre, en dialogue avec les communes et les administrations concernées par ces nouveaux développements.
2. Présenter une synthèse de ce travail à l'approbation du conseil d'administration au plus tard fin 2023.

Objectif opérationnel A1.2 :

Finaliser les reconnaissances urbanistiques et économiques découlant des plans précédents

Sur les 440 ha bruts de zones initiées fin des années 2000 - notamment dans le cadre du plan prioritaire dit « ZAE bis » - des dossiers doivent encore être finalisés pour environ 150 ha bruts. Les délais échus montrent à l'évidence la durée et la complexité de ces procédures.

Les dossiers en cours concernent :

- la mise en œuvre d'une zone urbanisable à Arlon-Schoppach (29 ha) ;

- l'extension de parcs existants à Arlon-Weyler (28 ha), Bertrix-Les Corettes (20 ha), Tintigny-Haut du Sud (19 ha), Paliseul-Our (11 ha) ;
- la création d'un parc d'activités à Longlier (22 ha) et d'un parc pluricommunal à Bouillon-Pailseul/Menuchent (22 ha), zone étudiée en déclassant des zones d'activités inadaptées sur les communes concernées.

Les autres dossiers en cours concernent :

- l'extension du parc existant de Vaux-sur-Sûre-Morhet (8 ha) et de la Barrière Hinck (8,5 ha) à Sainte-Ode ;
- la création d'un parc d'activités à Libramont-Wisbeley (32 ha).

Procédures : en complément de la procédure de révision du plan de secteur requise pour la plupart de ces projets, ces dossiers feront (ou on fait) l'objet d'une demande de droit de préemption et d'une procédure de reconnaissance économique avec possibilité d'expropriation pour cause d'utilité publique.

Objectifs 2023

1. Faire progresser les dossiers restants et les clôturer dans les meilleurs délais.
2. Informer régulièrement le conseil d'administration de l'évolution des procédures, compte tenu des impacts possibles de réactions citoyennes ou de l'évolution de la position des communes concernées.

Objectif opérationnel A1.3 :

Amplifier nos actions pour réduire l'artificialisation des sols

À ce jour, nous avons basé plusieurs actions sur une politique volontariste de reconversion de friches pour réduire l'artificialisation des sols : nous nous sommes focalisés sur la reconversion du Pôle européen de développement (150 ha) à Athus ou celle de l'ancienne base de l'OTAN, devenue parc d'activités économiques de Courtil (30 ha) à Gouvy, de l'ancienne sablière de Schoppach (29 ha), du site Comes (4 ha) sur le PAE du Saupont à Bertrix ou du site site Mannaert (3 ha) à Marche-en-Famenne.

Nous avons aussi appliqué cette politique de reconversion à des bâtiments intégrés aux parcs d'activités économiques de Courtil (anciens « igloos » de l'OTAN), Marche-Marloie (ancien site Résimobil) ou à Bastogne (ancien site Belovo). Nous continuerons à reconvertir un maximum de terrains ou bâtiments existants même si le potentiel de reconversion de notre territoire est plus limité que celui d'autres régions.

Objectifs 2023

1. Finaliser l'acquisition du site dit Ravago (Virton)*.
2. Etudier les travaux à y effectuer (dépollution/démolition de bâtiments/équipements).

Indicateurs	2023	2024	2025
Nouveaux hectares acquis sans modification du plan de secteur (base : acte authentique d'achat)	38 ha	-	-
Nouveaux hectares sollicités via procédure de révision du plan de secteur (base arrêté ministériel autorisant l'étude de la révision)	-	30 ha	50 ha
Nouveaux hectares inscrits au plan de secteur suite à sa révision (base : arrêté ministériel d'approbation)	50 ha	22 ha	-
Nouveaux hectares sollicités en termes de reconnaissance économique (base : envoi du dossier de demande de reconnaissance à la DEPA)	50 ha	-	-
Nouveaux hectares reconnus au niveau économique (base : arrêté ministériel d'approbation)	85 ha	50 ha	-

* Ce site présente un potentiel de plus de 38 ha en zone d'activité économique industrielle. Il peut répondre aux nouveaux besoins identifiés pour les communes du bassin économique de Virton.



Objectif stratégique A2 : Équiper les parcs d'activités économiques



Décembre 2020 : le conseil d'administration d'IDELUX Développement a validé notre proposition de référentiel des parcs d'activités de « nouvelle génération ». Désormais, tous nos projets s'inscrivent plus encore dans une perspective de « développement durable », en phase avec les orientations européenne et régionale.

Notre engagement :

- construire nos futurs parcs dans le cadre d'une plus grande participation des parties prenantes dont les riverains,
- proposer une utilisation optimale du foncier,
- nous appuyer sur une charte urbanistique et environnementale,
- intégrer les entreprises à la gestion du parc au travers de copropriétés,
- valoriser la biodiversité,
- apporter des solutions en matière de mobilité,
- répondre aux défis énergétiques et numériques,
- y mettre à disposition des équipements et des services spécifiques,
- infiltrer et réutiliser les eaux,
- optimiser la gestion des terres et l'utilisation de matériaux recyclés.

Ces mesures résultent d'une démarche transversale au sein d'IDELUX et s'inspirent des bonnes pratiques mises en œuvre dans la réalisation de parcs d'activités comme Ardenne Logistics, l'extension de Bastogne 1, Hotton-Bourdon, La Roche ou encore Tenneville.

Nos développements/équipements à venir devront être mis en perspective des moyens budgétaires disponibles. Nos objectifs pour ces prochaines années sont très ambitieux. Ils partent du postulat d'une conjoncture financière inédite, avec le croisement de différents plans d'investissements/relance (FEDER, Plan de relance wallon, réorientation des crédits Sowa-final). À ce jour, nous ne disposons cependant pas d'une visibilité claire

de moyens financiers sur lesquels nous pourrions nous appuyer, ni des délais d'exécution qui y sont liés.

Pour rappel : sur le plan financier, les crédits « ordinaires » de la Wallonie sont de l'ordre de 17 à 20 millions d'euros par an pour l'ensemble du territoire wallon. Sans mobilisation de financements alternatifs, nous devrions revoir nos objectifs tant pour équiper des parcs que pour y construire de nouveaux bâtiments.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel A2.1 :

Equiper les nouveaux parcs selon le référentiel des parcs de nouvelle génération

Notre priorité : faire de l'extension du parc du Wex (Marche-en-Famenne), le projet pilote de cette nouvelle génération de parcs d'activités économiques.

Nous construisons une nouvelle méthode de travail, transversale, au sein de nos équipes : sous la conduite d'un coordinateur, plusieurs équipes vont intervenir sur les thèmes qui permettront de concrétiser l'implémentation des mesures et actions de notre référentiel.

Cette démarche est un chantier d'une ampleur stratégique : nos futurs parcs doivent participer à l'écosystème du/des pôle/s concerné/s, s'ouvrir aux habitants et prendre appui sur l'adhésion des entreprises à une vision de développement partagée.

Une fois le modèle de l'extension du Wex validé par notre Conseil d'administration, la méthode de travail et les actions identifiées seront généralisées à tous nos nouveaux projets. Dans ce cadre, compte tenu du contexte propre à chaque projet,

les mesures opérationnelles du référentiel pourraient être modifiées au regard de leur impact sur le prix de revient ou sur l'attractivité commerciale des parcs concernés. Ces modifications ne pourront toutefois pas déformer la philosophie et les objectifs de notre démarche.

Objectifs 2023

1. Traduire la méthodologie et les actions mises en place pour l'extension du Wex en modèle de développement, avec indicateurs objectifs.
2. Commencer le chantier de ce parc d'activités, pour autant que les financements nécessaires aient pu être mobilisés.

Objectif opérationnel A2.2 :

Poursuivre les projets d'équipements en cours

Les projets d'équipement des parcs d'activités économiques en cours (conception/chantier) vont être menés dans les meilleurs délais. Ils concernent :

- l'équipement des parcs d'activités économiques de Brisco (Érezée), de Aye (Marche) et l'extension de ceux de Tintigny et de Wellin, d'une zone pour PME/TPE sur le parc à bois de Gouvy, du site Man-naert (Marche) destiné à accueillir un quartier d'entreprises ;
- des travaux de renforcement des infrastructures actuelles sur les parcs d'Ardenne Logistics et Vaux-Chavanne.

Objectifs 2023

1. Déposer à la demande de subvention les dossiers d'équipements des zones de Bertrix-Corettes, Libramont-Wisbeley, Neufchâteau-Longlier, sous réserve que les procédures urbanistique et de reconnaissance économique suivent le calendrier prévisionnel pour les dossiers concernés.

2. Intégrer à ces projets un maximum de dispositions prévues dans le référentiel des parcs d'activités économiques de nouvelle génération, dans toute la mesure du possible compte tenu de leur état d'avancement.

Objectif opérationnel A2.3 :

Poursuivre la mise à niveau des équipements existants

Comme nous l'avons fait à Bastogne, Bertrix, Vielsalm, ... nous allons continuer à mettre à jour les équipements des parcs existants, en partenariat avec les communes concernées. Nous allons aussi étudier la faisabilité d'une utilisation d'espaces résiduels pour y déployer des projets énergétiques (champs photovoltaïques, éolienne,...) et/ou y valoriser davantage la biodiversité.

Objectifs 2023

1. Présenter au Conseil d'administration les conclusions de notre analyse d'utilisation durable des espaces résiduels de parcs d'activités.
2. Initier le dossier de redynamisation du parc d'activités de Dochamps (Manhay).

Indicateurs	2023	2024	2025
Montant des subsides sollicités (base : date d'introduction du dossier au stade de son engagement à l'administration concernée)	12 Mios	7 Mios	5 Mios
Montant des subsides obtenus (base : date de signature de l'engagement budgétaire)	10 Mios	5 Mios	5 Mios
Montant des marchés de travaux notifiés (base : date de la notification)	9,5 Mios	13 Mios	3,5 Mios
Nouveaux hectares équipés (base : date de la réception provisoire)	8 ha	16 ha	40 ha
Nombre de parcs redynamisés (base : date de la réception provisoire)	-	1 ha	-



Objectif stratégique A3 : Construire des bâtiments pour les entreprises



Pour accroître l'attrait de nos parcs d'activités économiques et y favoriser l'accueil d'entreprises en phase de lancement ou de consolidation et, par conséquent la création d'emplois, nous allons aussi nous focaliser sur la construction de bâtiments d'accueil.

La réalisation du programme immobilier présenté ci-dessous ne sera possible que dans la mesure de la disponibilité des subventions requises pour leur financement.

Ces bâtiments sont qualifiés soit :

- de bâtiments d'accueil temporaire - dits aussi « halls relais » (immeuble mis à disposition d'une ou plusieurs TPE/PME en phase de lancement, pour une durée limitée. Les derniers projets en construction ou achevés sont localisés à Arlon-Campus ULiège et sur les parcs d'Aubange-PED, Marche-Novalis (BoostUp Center), Galaxia, Florenville, Léglise et Saint-Hubert ;
- de centres de services auxiliaires - dits aussi « centres d'entreprises » (immeuble au sein duquel plusieurs entreprises disposent de services et d'équipements destinés à favoriser leur création, implantation et développement). Les derniers projets en construction ou achevés sont localisés sur Arlon-Campus ULiège, Arlon-Schoppach, Bastogne-Caserne (US Gate) et la parc de Galaxia.

Nos contacts avec les TPE/PME montrent toute l'importance de disposer de telles infrastructures pour tester ou lancer de nouvelles activités économiques. Importance encore accrue avec les incertitudes liées à la crise du Covid. En disposant d'une solution immobilière locative clé-sur-porte, les TPE/PME peuvent se concentrer sur leur compétitivité, la recherche de plus-value et le renforcement de leur croissance.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel A3.1 :

Déployer le programme de nouveaux bâtiments et terminer les projets en cours

Conscient de l'importance de disposer d'un portefeuille de bâtiments au service des entreprises et compte tenu de ventes de bâtiments plus anciens qui ont réduit notre stock de 104 000m² à 67 000 m², notre Conseil d'administration de mai 2020 a marqué son accord sur la mise en place d'un nouveau programme de construction de bâtiments.

Ce programme a été réalisé au départ d'une analyse de marché. Il porte :

- **(priorité 1)** sur la construction de 29 bâtiments pour un total d'environ 15 000 m² sur les parcs d'activités des communes d'Arlon, d'Athus PED, de Bastogne, de Manhay, de Marche-en-Famenne, de Messancy, de Vaux-sur-Sûre, de Vielsalm, de Virton ;
- **(priorité 2)** sur la construction de 16 autres bâtiments pour un total d'environ 3 800 m² sur les communes d'Arlon, Bertrix, Durbuy, Hotton, Libramont et Marche-en-Famenne.

En fonction de l'évolution de la demande et du développement de nouveaux parcs d'activités économiques, ce programme pourra être adapté.

Nous veillerons à ce que ces bâtiments intègrent un maximum de critères de développement durable. Nous nous inspirerons des bonnes pratiques appliquées à la construction de nos derniers bâtiments comme ceux du quartier d'entreprises FEDER à Aubange-PED.

L'efficacité de ces bâtiments a été réfléchi sur quatre plans :

- énergétique : avec un bâti compact le moins énergivore possible (coefficient d'isolation thermique de K24 au regard de la norme wallonne de K55), la mise en place d'une gestion technique centralisée pour surveiller les consommations d'énergie, l'équipement en lampes LED avec détecteur de présence pour une extinction automatique en cas d'absence prolongée et l'adjonction de panneaux photovoltaïques pour la consommation propre du hall ;
- gestion de l'eau : avec une citerne à eau de pluie, une noue d'infiltration et un bassin tampon ;
- mobilité : avec l'intégration de bornes de recharge pour les véhicules électriques ;
- biodiversité : avec la plantation d'espèces indigènes en abord des bâtiments.

Nous resterons aussi attentifs aux acquisitions et reconversions de bâtiments existants.

Comme pour l'équipement des parcs d'activités économiques, la concrétisation de ce programme ambitieux de nouveaux bâtiments est à mettre en perspective des moyens budgétaires disponibles, pour lesquels nous ne disposons pas, à ce jour, d'une visibilité claire.

Objectifs 2023

1. Lancer les démarches d'exécution d'une première partie du programme de nouveaux bâtiments approuvé par le Conseil d'administration.
2. À côté de dossiers soumis à la subvention de la Wallonie, étudier la possibilité de développer des projets sans subside, en partenariat avec le privé.

3. Lancer les études de nouveaux centres de services auxiliaires sur les parcs thématiques de Novalis (en partenariat avec le CER) et de Galaxia (sous réserve de l'obtention de budgets spécifiques dans le cadre du Plan de relance de la Wallonie).
4. Achever les chantiers en cours* : 9 halls (Boostup, QE FEDER et Campus - environ 2 800 m²) et 3 centres d'entreprises (environ 800 m²).

Objectif opérationnel A3.2 :

Etudier le développement d'un concept-pilote de bâtiments de nouvelle génération

À l'instar de la démarche effectuée dans le cadre du référentiel de parcs d'activités économiques de nouvelle génération, nous proposons d'étudier la possibilité de construire des bâtiments encore plus efficaces en termes de bilan énergétique et bas carbone.

Objectif 2023

Etudier un projet pilote avec validation d'un nouveau référentiel « bâtiment » par le Conseil d'administration début 2024.

Indicateurs	2023	2024	2025
Montant des subventions sollicitées (base : date d'introduction du dossier au stade de son engagement à l'administration concernée)	18 Mios	3 Mios	3 Mios
Montant des subventions obtenus (base : date de signature de l'engagement budgétaire)	8 Mios	11 Mios	3 Mios
Montant des marchés de travaux notifiés (base : date de la notification)	10 Mios	18,5 Mios	4 Mios
Nombre de nouveaux bâtiments d'accueil temporaires (base : date de la réception provisoire)	9	10	2
Nombre de nouveaux centres de services auxiliaires (base : date de la réception provisoire)	3	-	1
Nombre de nouveaux m² prêts à être loués (base : date de la réception provisoire)	3 600	4 250	3 500

* plusieurs de ces chantiers ont des échéances opérationnelles fin 2023 : dossiers de l'ancienne programmation FEDER



Objectif stratégique A4 : Répondre aux besoins des communes et leur proposer d'initiative de nouvelles démarches



Les pouvoirs locaux sont confrontés aujourd'hui à des défis multiples et sans précédent. Ils résultent à la fois d'enjeux fondamentaux en matière environnementale (climat, biodiversité, énergie, mobilité, ...), technologique, économique et sociale, appelant un nécessaire « changement de paradigme ».

En particulier, les Villes et Communes font face depuis maintenant plusieurs années à des difficultés financières tant en termes de fonctionnement que d'investissements. Un des effets de cette situation est une compression de l'emploi du service public local.

À côté de ces grands enjeux - et en lien avec ceux-ci - des contraintes se font jour. Elles viennent aussi compliquer l'action des pouvoirs locaux. Nous retenons en particulier :

- la complexification de la mise en œuvre de solutions : évolution du cadre juridique en matière de marchés publics et risques de recours, contraintes urbanistiques et environnementales (décret sol, décret terres excavées, ...), maîtrise technique pour la réalisation de projets d'infrastructures, maîtrise technique pour la mise en œuvre de solutions numériques, complexité des procédures d'accès aux subventions, ... ;
- la raréfaction des subsides, tous domaines confondus, et la nécessité qui en résulte de combiner plusieurs lignes de subvention.

Confrontés à ces évolutions majeures et rapides, les pouvoirs publics locaux sont face à la nécessité vitale :

- de mettre en place des mécanismes de transition en matière environnementale, énergétique, numérique, de mobilité, ... ;
- de pouvoir disposer des ressources suffisantes sur les plans humain (effectifs et expertises) et financier pour relever ces défis ;

- de maximiser les synergies entre les communes et de mettre en place des démarches trans-/supra-communales et à l'échelle de bassins de vie.

Les conséquences de ces évolutions majeures pour nos associés sont nettement perceptibles dans les demandes adressées aux services d'IDELUX Projets publics.

Aujourd'hui, ces demandes :

- sont de plus en plus nombreuses, avec environ 150 à 160 projets/dossiers en cours, touchant plus de 90 % des communes de notre territoire ;
- concernent des domaines de plus en plus variés. À côté des métiers historiques que sont le tourisme, les infrastructures sportives et les aménagements d'espaces publics, IDELUX Projets publics gère des demandes dans des matières aussi diverses que la mobilité, l'énergie, la gestion des terres excavées, les solutions numériques, la réaffectation d'églises, les maisons médicales, la création d'infrastructures diverses telles qu'écoles, crèches, bibliothèques, locaux de CPAS, infrastructures et matériel de la zone de secours, ...

Objectifs 2025

Objectif opérationnel A4.1 :

Répondre aux besoins croissants des communes, avec fluidité et proactivité

L'accroissement et la diversification des demandes adressées à IDELUX Projets publics est un indicateur positif du fait qu'une relation de confiance forte a été tissée avec nos associés.

Néanmoins, en analysant les impacts de cette augmentation/diversification des demandes sur les trois dernières années, nous avons identifié plusieurs points à améliorer :

1. IDELUX Projets publics fonctionne à flux tendu de manière trop structurée : les énergies de tous sont principalement focalisées sur les dossiers en cours. Dès lors le temps manque pour :
 - gérer les pics de travail,
 - augmenter notre expertise par des démarches de veille et de formation,
 - proposer d'initiative plus de nouvelles démarches.

Dans cette situation, toute évolution des équipes suite à un départ (mobilité interne ou sollicitations externes) ou tout afflux de nouveaux dossiers (cf. par exemple appels à projets FEDER) pose un problème de disponibilité, notamment dans une conjoncture où il est difficile de trouver des chefs de projets expérimentés.

2. Au regard du nombre croissant de chefs de projets (14 début 2022) et des projets gérés par ces derniers (150 à 160), la sécurisation optimale des démarches est de plus en plus difficile à assurer.
3. La complexité croissante des matières traitées nécessite un renforcement de la spécialisation et de l'expertise des équipes ainsi que - autant que possible - une standardisation d'un maximum de démarches.

Tenant compte de ces points d'améliorations identifiés et pour rester, plus que jamais, la structure reconnue en matière d'assistance aux communes/montage de projets, l'organisation d'IDELUX Projets publics veut évoluer de façon substantielle, avec comme objectifs :

1. d'élargir le champ des activités suivies, pour répondre aux nouveaux besoins auxquels sont confrontées les communes ;
2. de poursuivre la spécialisation des équipes, pour accroître encore leurs expertises et renforcer ainsi leur rôle de référents. Ce faisant, nous voulons fournir encore davantage à nos associés un cadre d'excellence en assurant une maîtrise optimale de la qualité, des délais et des budgets. Cette spécialisation est une nécessité absolue au regard de la diversification des activités ;
3. de maintenir une réactivité optimale aux sollicitations de nos associés ;

4. de proposer d'initiative plus de développement de visions, de nouvelles lignes de métiers et de nouveaux projets, notamment dans une dimension pluricommunale.

Dans cette optique, le défi est double :

1. faire évoluer la structure actuelle de management « en râteau » qui n'est plus adaptée au pilotage d'un si grand nombre de projets ;
2. faire évoluer l'organisation pour correspondre au besoin d'expertises, toujours plus poussées et plus diversifiées.

La philosophie qui sous-tend la nouvelle organisation proposée est de capitaliser sur les expertises déve-

loppées/à développer et de grouper ces expertises au sein de business units (pôles).

Indicateurs	2023	2024	2025
Pourcentage de communes où des projets/dossiers sont en cours	> 90 %	> 90 %	> 90 %
Nombre de nouveaux contrats par an	20	20	20
Montant des subsides sollicités (K€)	5 000	5 000	5 000
Montant des subsides obtenus (K€)	17 500	3 000	3 000
Nombre d'infrastructures réceptionnées	3	3	3
Nombre de secteurs gérés	8	8	8
Nombre de nouvelles lignes de métiers / projets structurants proposés par IPP	5	5	5

Objectif opérationnel A4.2 :

Développer de nouvelles lignes de métiers/projets structurants

Comme exposé supra, un des objectifs de la nouvelle organisation est de renforcer la force de propositions d'IDELUX Projets publics, dans le cadre du développement de nouvelles lignes de métiers ou de projets structurants.

Notre objectif sera de proposer au moins une nouvelle ligne de métier/projet structurant par an, au niveau de chaque business unit (pôle). Pour y parvenir, nous nous appuyons sur :

1. la liste de portefeuille de projets potentiels soumise à l'approbation de notre Conseil d'administration à mi-2021.

Parmi de nombreuses idées, cette liste propose de concrétiser la création d'un centre des cultures à Athus, d'un pôle événementiel à Arlon sur les sites de l'ancien Palais de Justice et de l'hôtel du nord, de classes de mémoire à Bastogne, d'infrastructures de sensibilisation aux STEM* à l'ESC/Galaxia, d'un pôle de glisse bas carbone à la Baraque de Fraiture, d'un réseau de randonnées structuré dans la vallée de la Semois, du renforcement de l'attractivité du Musée de la vie rurale à Saint-Hubert ou encore du développement des centres à Libramont, Bertrix ou Neufchâteau, ...

Peu de ces projets peuvent être pris en charge par la programmation FEDER 2021-2027. Celle-ci cible spécifiquement la rénovation

énergétique des bâtiments publics, la mobilité quotidienne durable et des opérations limitées de renforcement de l'attractivité urbaine de quelques pôles. Il nous faudra donc trouver d'autres sources de financement pour porter une partie de ces projets structurants.

2. Les besoins qui découleront des démarches initiées avec les Communes dans le cadre de la « Pépinière de projets supra-communaux ». Ces démarches seront par ailleurs concertées avec la Province. Les Communes nous ont déjà indiqué tout leur intérêt pour la mise en place d'une démarche de veille sur les appels à projets et autres opportunités budgétaires ou encore pour un enrichissement des marchés cadre liés à la centrale d'achats constituée par IDELUX Projets publics.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de nouvelles lignes de métiers / projets structurants proposés par IPP	5	5	5

* Sciences, technologie, ingénierie, mathématique



Objectif stratégique A5 : Créer des infrastructures et bâtiments publics



► Objectifs 2025

Les projets visés par cet objectif stratégique portent essentiellement sur :

- la construction/rénovation de bâtiments publics (bureaux communaux, crèches, écoles, bibliothèques, locaux pour CPAS, maisons médicales, halls de sports et piscines, ...)
- le développement d'infrastructures (terrains de sports, ...)
- la mise en œuvre - à l'échelle du territoire de notre province - d'un maillage de sites récepteurs pour les terres excavées.

À titre d'exemple, voici quelques projets déjà en cours :

- infrastructures sportives et pôle culturel et événementiel à Bastogne ;
- halls sportifs à Gouvy et Vielsalm ;
- maison de village et diverses infrastructures publiques à Meix-devant-Virton ;
- bâtiments du CPAS à Bastogne ;
- deuxième phase du pôle de services dans l'ancien bâtiment B-Post à Florenville, comprenant notamment une crèche et une bibliothèque ;
- infrastructures pour la zone de secours du Luxembourg.

En capitalisant sur l'évolution de notre organisation, nous développerons une expertise transversale en matière de maîtrise technique (techniques de construction et des marchés publics).

Une part importante de notre temps continuera à être mobilisée par la poursuite des projets en cours, compte tenu de la durée de vie normale de chacun d'eux. Nous continuerons à satisfaire au mieux les attentes de nos partenaires actuels.

Nous attirerons l'attention de nos partenaires sur l'importance d'intégrer à leurs projets deux dimensions : le développement durable (notamment sur le plan énergétique) et le numérique.

Nous allons faire émerger de nouvelles lignes de métiers /projets structurants et obtenir de nouveaux contrats.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de nouveaux contrats par an	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1



Objectif stratégique A6 :

Mener des opérations d'urbanisme, d'aménagement d'espaces publics et de logements (y compris touristique)



Objectifs 2025

Les projets visés par cet objectif stratégique portent essentiellement sur :

- des approches urbanistiques stratégiques/globales (schémas d'aménagement, rénovations urbaines, revitalisations, ...);
- des aménagements d'espaces publics (voiries, places publiques, quais, parcs, espaces de jeux, ...);
- le développement de l'hébergement dans toutes ses composantes (résidentielle avec opérations en assistance des communes ou partenariats public/privé ; pour seniors ; touristique - avec recherche d'investisseurs et de terrains et accompagnement des opérateurs publics et privés (pour toute forme d'hébergement : hôtellerie, hôtellerie de plein air, villages de vacances, hébergements insolites, ...));
- toute rénovation de bâtiments avec affectation prévue en logements (ex. : églises, ...).

À titre d'exemple, voici quelques projets déjà en cours :

- étude du développement d'extensions urbaines importantes au travers d'outils comme la zone d'enjeu communal (ZEC) au nord de Neufchâteau ;
- accompagnement de la Commune de Libramont pour étudier et renforcer sa centralité par des investissements publics et privés ;
- valorisation en logements et activités connexes du site de l'ancienne caserne à Bastogne, site en prise sur le cœur de la Ville ;

- accompagnement de la Commune d'Attert pour mettre en place un nouveau quartier à Heinstert, de celle d'Aubange pour vendre des terrains à Athus ou des communes de Meix ou Tenneville pour valoriser des ZACC ;
- dans le cadre de notre partenariat avec Equilis, concrétisation de la réalisation de deux nouveaux éco-quartiers à :
 - Arlon, avec le site baptisé « Blancs Prés » localisé dans le quartier du Washbour. Il comprendra 92 appartements, répartis dans 4 immeubles, et 22 maisons. Le chantier relatif aux voiries de desserte de ce nouveau quartier a été lancé le 18 octobre 2021.
 - Habay, avec le site baptisé « Prim'Vert » localisé à Marbehan. Il présentera une première phase comprenant 1 150 m² de surfaces commerciales, 60 appartements et 17 maisons. Le chantier a débuté en mars 2022.
- sur le plan des logements pour « seniors », dans le cadre d'un partenariat à concrétiser, développement d'une opération pilote de nouveau type d'hébergement pour seniors ne souhaitant plus rester dans leur maison, sans pour autant intégrer un dispositif pour seniors dépendants ou une résidence services ;
- sur le plan touristique finalement, accompagnement des projets en cours (comme la construction d'un hôtel en cœur de Bouillon ou le redéploiement touristique de la Vallée de Rabais à Virton) et amplification de nos démarches de prospection pour identifier de

nouveaux opérateurs intéressés par des développements en phase avec nos valeurs.

Nous veillerons à développer des projets :

- en phase avec les évolutions sociétales - sur base par exemple du projet mis en œuvre à Tintigny (habitats légers construit sur base de la formule de community land trust) ou à l'étude pour les seniors (habitats partagés) ;
- qui renforcent la centralité et la mixité fonctionnelle au cœur de nos petits pôles ou y sont connectés via une mobilité douce.
- qui dotent ces cœurs de pôle de nouveaux espaces publics verts et/ou bleus de qualité, en phase notamment avec les appels à projets lancer par la région.

À côté de ce suivi des projets en cours, compte tenu de l'évolution de notre organisation, l'objectif sera aussi de :

- faire émerger de nouvelles lignes de métiers /projets structurants et d'obtenir de nouveaux contrats ;
- développer spécifiquement une expertise transversale en matière urbanistique et de montages immobiliers.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de nouveaux contrats	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métiers/projets structurants proposé par IPP	1	1	1



Objectif stratégique A7 : Créer des infrastructures touristiques, patrimoniales, culturelles et de mobilité douce



Objectifs 2025

Les projets visés par cet objectif stratégique portent essentiellement sur :

- des études stratégiques en matière touristique du type « Plan Qualité Tourisme » (PQT) ou dynamisation du Fourneau Saint-Michel ;
- le renforcement de l'attractivité d'infrastructures culturelles/concepts touristiques existants ou de cœurs de villes (conception, réalisation et suivi d'exploitation), voire le développement de nouveaux concepts ;
- la valorisation touristique de sites remarquables ;
- l'étude, le montage et la mise en œuvre de projets de mobilité cyclable touristique et quotidienne (infrastructures et mise en marché) ;
- la participation aux réflexions stratégiques et à la mise en œuvre de projets relatifs à l'organisation de la mobilité (suivi de plans communaux de mobilité, mobipôles, co-voiturage, aires pour province de Luxembourg, applications d'aide à la mobilité, formes de mobilité alternatives, ...).

À titre d'exemple, voici quelques projets en cours :

- renforcement de l'attrait touristique de cœurs de pôles et de sites naturels par des aménagements qualitatifs et innovants (création de circuits touristiques à Arlon et aménagement des sites de Saint-Donat et des thermes gallo-romains, rénovation urbaine à La Roche, aménagement des bords de l'Ourthe à Hotton, ...) ;
- renouvellement et dynamisation de diverses attractions touristiques (Bastogne Barracks, extension du Bastogne War Museum, poursuite des investissements à l'ESC (expositions temporaires, recherche de financements pour les projets futurs, ...), développement du Musée de la vie rurale et mise en exploitation confiée à un opérateur privé, rénovation et dynamisation du Parc à gibier de Saint-Hubert, refonte du Parc Chlorophylle, ...) ;
- développement de la mobilité cyclotouristique (dossiers financés par l'Europe : Ardenne Cyclo, Mobilité 3 frontières, projets transcommunaux : W9, boucles « vélo-loisirs », ...).

Outre le suivi des projets en cours, l'objectif est aussi de :

- faire apparaître de nouvelles lignes de métiers/projets structurants et d'obtenir de nouveaux contrats ;
- favoriser l'émergence de schémas stratégiques, comme celui relatif à la mobilité douce, à l'échelle de la province ou de bassins de vie ;
- développer une expertise transversale en matière de concepts/acteurs et montage de projets touristiques.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de nouveaux contrats	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1



Objectif stratégique A8 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition énergétique



► Objectifs 2025

Nous souhaitons faire de la transition énergétique un objectif stratégique nouveau.

À ce jour, nous abordons occasionnellement les questions énergétiques dans des dossiers qui portent sur :

- les économies d'énergie dans les bâtiments publics (cf. e.a. l'accompagnement des communes dans les appels à projets FEDER ou le plan de relance de la Wallonie) ;
- la production d'énergie, via la pose de panneaux photovoltaïques (appels à projets FEDER) ;

- le déploiement de bornes électriques (cf. e.a. la mission déléguée de la Région).

Un expert a été engagé cet automne pour structurer et amplifier ces actions.

Outre l'accompagnement des dossiers en cours, sa mission sera - au regard du rôle des acteurs présents sur le territoire - de présenter au Conseil d'administration les axes prioritaires et les collaborations à mettre en œuvre pour contribuer de façon significative à la transition énergétique en province de Luxembourg.

L'expertise développée dans cet objectif sera valorisée de manière transversale au sein d'IDELUX.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de nouveaux contrats	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1



Objectif stratégique A9 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition numérique



► Objectifs 2025

Nous souhaitons faire de la transition numérique un objectif stratégique spécifique.

À ce jour, nous abordons la transition numérique dans des dossiers portant sur :

- la réalisation de « *road maps* » pour les communes, mettant en avant les priorités numériques souhaitées ;
- la mise à disposition des communes de marchés-cadre avec accompagnement à l'implémentation d'applications/logiciels, en

veillant tout particulièrement à leur interopérabilité ;

- l'assistance à maîtrise d'ouvrage des communes pour des projets comme le déploiement de parkings intelligents ou l'injection de réalité augmentée dans des projets touristiques.

Tout en poursuivant ces dossiers en cours, nous proposerons à l'approbation du Conseil d'administration les modalités opérationnelles pour accompagner les pouvoirs publics sur des axes concrets comme la cybersécurité ou la disparition des zones blanches.

Comme pour l'expertise énergétique, l'expertise numérique développée dans cet objectif sera valorisée de manière transversale au sein d'IDELUX.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de nouveaux contrats	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1



Objectif stratégique A10 : Leasing immobilier : octroyer des financements viables aux entreprises



Objectif opérationnel A10.1 :

Soutenir les PME et les entreprises actives dans les axes stratégiques d'IDELUX Développement tout en assurant une diversification du portefeuille

Nous allons poursuivre le soutien aux axes stratégiques d'IDELUX via un accompagnement financier des entreprises actives dans ces secteurs. La consolidation des emplois existants comme l'opportunité d'ouvrir de nouveaux postes de travail reste un fil rouge, sous-jacent à notre activité. Nous continuerons à soutenir les PME et resterons attentifs à diversifier le portefeuille pour éviter une concentration géographique, sectorielle ou par entreprise trop forte. Notre ambition est de continuer à développer des partenariats avec les banques sur les dossiers qui le requièrent.

Objectif opérationnel A10.2 :

Développer l'encours

Nous continuerons à réinvestir de manière équilibrée et significative pour développer l'encours au-delà de son niveau actuel. Le maintien du volant d'affaires est, en effet, nécessaire pour assurer un niveau de revenus suffisant.

Objectif opérationnel A10.3 :

Développer une politique ESG incitative et cohérente

Nous veillerons à intégrer des critères ESG (Environnement, Social, Gouvernance) pertinents dans l'analyse des dossiers d'investissement soumis à la décision du Conseil d'administration et à développer une politique cohérente et incitative en la matière. Cette réflexion devra être menée en concertation avec les autres composantes du Groupe IDELUX actives dans le développement économique.

Objectifs 2023

1. Développer le niveau de l'encours au travers de réinvestissements suffisants dans des projets de qualité tout en veillant à conserver un niveau de risque équilibré.
2. Poursuivre la mise en œuvre des objectifs repris ci-dessus pour conforter la position d'IDELUX Finances au service du développement économique de notre territoire.
3. initier, en collaboration avec les autres composantes du Groupe IDELUX, la réflexion relative à la mise en œuvre d'une politique ESG incitative et cohérente au sein d'IDELUX Finances.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de nouveaux dossiers de financement/an	10	10	10
Nombre de dossiers octroyés à des TPE-PME / an	4	4	4
Nombre de nouveaux dossiers s'inscrivant dans les axes stratégiques d'IDELUX/an	3	3	3
Montants des décisions de financement (en Mios €)	15	15	15
Décassements sur nouveaux dossiers (en Mios €)	15	15	15
Taux de satisfaction des clients internes (en %)	80	80	80

Exploiter et gérer

Interlocuteurs concernés :

Entreprises, communes, Awex, partenaires



Objectif stratégique B1 : Implantation des entreprises – prospection, vente de parcelles, location de bâtiments



La transition énergétique, la réduction de la disponibilité foncière, l'augmentation des coûts de l'énergie et la digitalisation de l'économie sont des défis majeurs pour nos entreprises et pour nos métiers.

Ces défis nous amènent à un changement de paradigme important pour nos services : la nécessité de poursuivre et de renforcer la sélection lors de la vente de terrains économiques, avec des parcelles moins gourmandes en surface mais qui génèrent un maximum de plus-values réelles et mesurables en termes d'emplois et d'activités, tout en prenant clairement en considération la dimension environnementale.

Pour ce faire, un des objectifs principaux de nos équipes pour la période 2023-2025 sera de participer activement - avec les équipes de développement de projets - à la conception puis à la gestion des parcs de nouvelle génération, ainsi qu'à une intégration de critères mesurables stricts (emploi, impact sur le territoire, environnement, ...) dans la vente de nouvelles parcelles.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel B1.1 :

Définir les règles d'exploitation des parcs d'activités de nouvelle génération

Le développement de parcs d'activités de nouvelle génération est un objectif transversal que nous allons décliner en cinq axes :

1. Impliquer fortement nos équipes dans la conception de ces parcs, en lien étroit avec les équipes chargées du développement de projets.
2. Mettre en œuvre des éléments liés à la gestion des parcs de nouvelle génération :
 - l'évolution du modèle actuel de mise à disposition de terrains, d'une vente classique vers la constitution d'un droit réel ;
 - la mobilisation plus forte des entreprises sur la gestion du parc, via la mise en place de copropriétés systématiques et innovantes ;
 - l'accompagnement au développement de projets environnementaux sur nos parcs ;
 - l'apport de solutions en matière de mobilité dans toutes ses composantes (voitures partagées, mobilité douce, transports en commun, ...) ;

- la mise en place de réponses aux défis énergétiques sur nos parcs d'activités ;
- l'intégration des nouvelles technologies dans la gestion collaborative de nos parcs ;
- la mise en œuvre d'une charte urbanistique et environnementale ;
- ...

3. Intégrer des règles qui objectivent le choix d'une implantation sur une parcelle : optimisation foncière, nombre d'emplois maintenus et créés, intégration environnementale, bilan carbone, ...
4. Investir une partie des produits des ventes de terrains dans un objectif de développement durable de notre territoire.
5. Vendre des parcelles qui intègrent des démarches urbanistiques pré-formatées permettant d'aider l'entreprise dans ses démarches de construction tout en assurant une gestion qualitative du foncier.

Objectif 2023

Concrétiser les éléments de gestion future de l'extension du parc d'activités du Wex (Marche-en-Famenne) sur base des principes évoqués ci-avant. Le but est d'être prêt pour la commercialisation de ce parc fin 2024/début 2025.

Objectif opérationnel B1.2 :

Mettre des terrains à disposition des entreprises

1. Nous allons intégrer des critères stricts (par exemple : emplois/activités, développement durable, optimisation foncière) d'analyse des projets d'entreprises aux terrains mis à leur disposition.
2. La proximité entre les conseillers entreprises et les entrepreneurs est largement appréciée. Nous souhaitons capitaliser sur cet atout et continuer à répondre rapidement avec cohérence aux besoins de ces derniers (y compris si la réponse apportée se situe hors de nos parcs d'activités).
3. Nous allons poursuivre notre politique de rachat des terrains au sein d'un parc en cas de cessation d'activité, ainsi que des terrains laissés libres par les entreprises qui décident de délocaliser leur activité vers un site plus adéquat.

Objectifs 2023

1. Accompagner les entreprises désireuses de s'installer sur un de nos parcs d'activités économiques (en visant un peu plus de vingt implantations). Réaliser ce travail, conscients que le contexte actuel (crise énergétique, coût des matériaux, situation géopolitique) risque de ralentir le rythme de certaines transactions.
2. Mettre en place un système de monitoring des parcelles rachetées.
3. Conditionner la vente de parcelles à l'intégration de critères stricts pour analyser les projets d'entreprises (cf. supra).

Objectif opérationnel B1.3 :

Mettre en location nos halls et bureaux

Notre patrimoine immobilier est composé actuellement d'une cinquantaine de bâtiments. Nous gérons simultanément environ 75 contrats de location.

Nous poursuivrons la commercialisation de nos espaces locatifs en visant au minimum un taux d'occupation de 90 % des espaces que nous louons.

Nous serons particulièrement attentifs aux opportunités d'acquisition de biens immobiliers complémentaires à notre portefeuille ou à l'aide que nous pourrions apporter à d'autres opérateurs économiques pour faire le lien entre l'offre et la demande.

Objectifs 2023

1. Poursuivre la commercialisation des biens de notre patrimoine en y intégrant les nouveaux biens de type « généralistes » récemment construits ou en cours de construction : les halls relais à Florenville, Léglise et Saint-Hubert et, fin 2023 ou début 2024, ceux d'Athus (quartier d'entreprises).
2. Commercialiser les nouveaux biens « thématiques » : les halls relais de Galaxia (Libin) et du Novalis Boostup Center (Marche-en-Famenne). La plateforme « habitat durable » du Campus ULiège (Arlon) et le Bastogne US Gate seront construits et intégreront le patrimoine fin 2023 ou début 2024.

Objectif opérationnel B1.4 :

Poursuivre la politique de concertation avec les autorités communales

La politique de concertation entre l'équipe des conseillers entreprises et les autorités communales - largement appréciée - sera maintenue, voire renforcée avec une communication positive sur des réalisations, des succès.

Objectif 2023

Organiser au moins deux rencontres par an avec les communes accueillant un parc d'activités (pluricommunauté incluse) et une rencontre annuelle avec les communes n'accueillant pas de parc.

Objectif opérationnel B1.5 :

Attirer de nouveaux investisseurs

Pour renforcer l'attrait de notre région auprès de nouveaux investisseurs, nous continuerons à mettre le focus sur nos écosystèmes prioritaires (bois, spatial, biotech, logistique, agroalimentaire) en capitalisant sur notre offre en infrastructures mise en place dans ces secteurs. Dans cette logique, nous serons particulièrement attentifs à rechercher des prospects qui s'intègrent clairement dans ces écosystèmes.

Nous poursuivrons nos actions de prospection plus « classiques » :

1. participation à des salons, missions ou B2B thématiques,
2. collaboration avec l'AWEX pour répondre aux besoins des prospects,
3. publipostage, contacts téléphoniques, campagnes digitales ou visites ciblées en vue d'un contact direct.

Nous intégrerons aussi des critères stricts (emplois, développement durable, optimisation foncière) dans la sélection de prospects.

Objectifs 2023

1. Renforcer nos campagnes digitales dans le cadre de notre politique de prospection ciblée sur le renforcement des écosystèmes existants.
2. Organiser deux réunions du club des ambassadeurs flamands.
3. Continuer à contacter des prospects de manière directe et à déposer des offres attractives en collaboration avec les services de l'AWEX (environ 40 sur l'année).
4. Participer, de façon ciblée, à des salons et/ou événements qui répondent à des critères de sélection établis (lien avec nos écosystèmes).

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre d'implantations d'entreprises sur nos parcs	23	20	20
Superficie vendue (en ha)	12	10	10
CA des ventes de terrains (en Mios euros)	4	3,5	3,5
Nombre de contrats de location en cours (HR)	56	62	62
Nombre de contrats de location en cours (CE)	25	28	30
Nombre de nouveaux contrats de location sur l'année (HR)	6	7	7
Nombre de nouveaux contrats de locations sur l'année (CE)	3	3	3
Taux d'occupation de nos bâtiments	90	90	95
CA des locations de bâtiments (en Mios euros)	2,6	2,6	2,7
Nombre de dossiers de prospection envoyés	40	45	45
Nombre de contacts directs formels, rencontres, visites de site, ...	6	6	6
Nombre de dossiers de prospection réussis	2	2	2
Nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux ventes et locations	200	185	185
Taux de satisfaction (en %)	85	85	85



Objectif stratégique B2 : Renforcer le service après-vente pour les entreprises présentes sur les parcs d'activités économiques



Objectifs 2025

Objectif opérationnel B2.1 :

Poursuivre l'organisation des clubs d'entreprises

Nous prévoyons d'organiser des clubs d'entreprises et des événements transversaux intéressant plusieurs parcs, voire un bassin économique. L'intention est que chaque entreprise située sur un parc soit invitée au minimum une fois par an à l'initiative d'IDELUX.

Sans remplacer l'indispensable contact direct, nous mettrons en place un outil collaboratif.

Objectif 2023

Organiser dix clubs ou autres rencontres sur tout le territoire avec pour objectif de toucher 100% des entreprises.

Objectif opérationnel B2.2 :

Développer des projets mobilisateurs dans les parcs d'activités économiques

Dans le contexte de la mise en œuvre des parcs d'activités de nouvelle génération, nous serons attentifs - avec nos collègues en charge du développement de projets - à mettre sur pied - avec les entreprises - des projets mobilisateurs ayant un impact positif sur l'environnement (champ solaire, communauté d'énergie renouvelable (CER), biodiversité, bornes de recharge, ...).

Objectif 2023

Accompagner la mise en place de projets à impact positif sur l'environnement en établissant le lien avec les entreprises présentes et en les mobilisant autour d'un objectif partagé.

Indicateurs	2023	2024	2025
Clubs d'entreprises organisés	10	10	10
Entreprises invitées dans le cadre de nos clubs (en %)	100	100	100
Projets mis en place liés à l'environnement et mobilisant les entreprises	2	2	2

Conseiller et accompagner

Interlocuteurs concernés :

Entreprises, pôles et clusters, partenaires (CCILB, UCM, AWEX, ...), autres intercommunales, hautes écoles/universités, centres de recherche



Objectif stratégique C1 : Accompagner le développement des entreprises



De façon générale, ce plan stratégique 2023-2025 est marqué par un changement de paradigme au niveau du financement de nos actions. Un référentiel de services communs à toute la Région Wallonne va être mis en place, en lien direct avec les résultats obtenus sur le terrain. Il s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la nouvelle programmation FEDER 2021-2027.

L'actualité des dernières années a impacté fortement notre tissu économique et a révélé sa vulnérabilité. En conséquence, nous poursuivrons la professionnalisation de notre métier d'accompagnement pour contribuer à rendre nos entreprises plus résilientes.

Nous nous focaliserons sur les grands enjeux que sont les transitions digitale et bas carbone et la croissance des entreprises avec, à la clé, une valeur ajoutée accrue et des livrables clairs.

Nous serons aussi particulièrement attentifs à la mesure de l'impact que nos services et nos actions ont sur le territoire, pour tenter d'augmenter cet impact.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C1.1 :

Professionnaliser et spécialiser les métiers de l'accompagnement

Vu la raréfaction des moyens publics et la tension actuelle sur les lignes budgétaires, nous anticiperons l'avenir en actualisant et/ou en spécialisant notre offre de services et en faisant évoluer notre métier pour augmenter notre valeur ajoutée et notre impact auprès des entreprises de notre territoire.

Pour y parvenir, nous proposerons aux entreprises une ligne de services claire et spécifique pour les aider à prendre concrètement le tournant des transitions « bas carbone », « digitale » et les accompagner dans leur croissance.

Objectifs 2023

Sur base des besoins et priorités identifiés auprès de nos entreprises :

1. Mettre en place de nouveaux services clairs et documentés (cibles, objectifs, temps, mode de financement, livrable et impact).
2. Tester leur adéquation avec les attentes des entreprises et l'impact que ces accompagnements ont sur leur développement.

Objectif opérationnel C1.2 :

Accompagner les entreprises sur base de thématiques prioritaires

La nouvelle programmation FEDER 21-27 opérationnalise le référentiel des métiers de l'accompagnement mis en place par la Sowalfin. Dans ce cadre, nous proposerons des diagnostics pour challenger les entreprises rencontrées et identifier leurs besoins spécifiques dans les domaines de l'éco-transition (bas carbone, énergie, économie circulaire, ...) et de l'innovation technologique (cybersécurité et observation de la terre). Après avoir défini conjointement les objectifs à atteindre, nous les accompagnerons dans le développement de leur/s projet/s.

Nous poursuivrons nos actions de relais local dans le cadre du programme « Made Different by Digital Wallonia » (dédié à l'industrie 4.0 et à la digitalisation des entreprises manufacturières) en lien avec le développement de la cybersécurité sur Galaxia (voir infra), ainsi que le programme ESA-BIC (incubation de start-up en lien avec le domaine spatial).

Objectifs 2023

1. Suite à une prospection ciblée et sur base des besoins détectés par les membres de l'équipe, challenger 34 entreprises sur la thématique « bas carbone » pour leur proposer un plan d'actions

concret, spécifique à leur situation, en vue de diminuer leur impact environnemental.

2. Les accompagner dans la mise en place des mesures d'amélioration proposées pour les soutenir dans leur transition.
3. Sur base des développements réalisés autour de Galaxia en matière de cybersécurité et d'observation de la terre, sensibiliser les entreprises à ces thématiques, relevées comme stratégiques par la Wallonie. En accompagner une dizaine souhaitant intégrer ces technologies comme levier de leur croissance et les soutenir dans le développement de leur projet à dimension technologique.
4. Poursuivre le recrutement et l'incubation de start-up en lien avec le secteur spatial dans le cadre du programme ESA-BIC pour lequel nous renouvelerons notre candidature à partir de Galaxia.

Objectif opérationnel C1.3) :

Accompagner les entreprises dans leur création et leur croissance

Toujours dans le cadre de la nouvelle programmation FEDER 21-27, nous poursuivrons l'accompagnement à la création et au développement de nos entreprises cibles (porteurs de projets, entreprises de moins de trois ans et entreprises de plus de trois ans).

Pour y parvenir, nous les challengeons sur leurs huit moteurs de croissance et déterminerons avec elles leurs objectifs spécifiques.

Sur base des besoins détectés, nous les accompagnerons dans leur développement en les aidant à concrétiser leur stratégie et en suivant leur évolution dans le temps.

Nous travaillerons en outre en collaboration avec l'e-Square (Marche-en-Famenne) sur le projet « e-Cube ». Il vise à mettre à disposition des entreprises un « lieu-ressource » pour tester rapidement leurs produits/services à moindre coût (via du prototypage, des tests de marché et de rencontres avec les utilisateurs, des workshops thématiques, ...).

Cette approche permettra à nos étudiants-entrepreneurs, porteurs de projets et/ou TPE/PME d'entrer dans des logiques agiles et d'intégrer des processus d'innovation plus courts, dynamiques et en lien direct avec leur marché.

Comme repris dans le référentiel de services d'accompagnement des entreprises de la Sowalfin, les huit moteurs du développement sont : « entrepreneur et gouvernance », « ressources humaines et organisation », « financement », « stratégie, innovation et internationalisation », « production et vente », « partenariat et coopération », « gestion durable des ressources » et « transformation numérique ».

Objectifs 2023

1. Accompagner environ 70 entreprises et porteurs de projets dans leur création et/ou leur croissance, en privilégiant les projets et entreprises qui présentent un potentiel important de création de valeur ajoutée.
2. Opérationnaliser l'e-Cube à Marche-en-Famenne, en partenariat avec l'ADL et la Commune, pour en faire un « one-stop-shop » concentrant dans un même « lieu-ressource » les réponses à plusieurs besoins via l'organisation d'ateliers thématiques, en partenariat avec l'e-Square et Luxembourg Créative, ...
3. Renouveler des événements de type « Mind & Market » à l'intention des start-up et renforcer notre présence dans la communauté des start-up de la province.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre d'actions thématiques collectives	20	20	20
Nombre d'entreprises ayant bénéficié de nos actions collectives	600	600	600
Nombre d'entreprises rencontrées	150	150	150
Nombre d'entreprises diagnostiquées	75	75	75
Nombre d'entreprises accompagnées	50	55	55
Montant des financements obtenus pour les entreprises (en Mio euros)	0,8	1	1
Nombre de dossiers de financement obtenus pour les entreprises	70	80	80
Taux de satisfaction (en %)	85	85	85



Objectif stratégique C2 : Biotech, spatial, bois, agroalimentaire, logistique : renforcer ces 5 écosystèmes



Nous avons intégré différents groupements de partenaires pour renforcer le développement de nos cinq écosystèmes, en prenant appui sur les priorités définies au niveau régional (domaines d'innovations stratégiques).

Nous continuerons à contribuer au développement de projets structurants pour consolider les chaînes de valeur de nos écosystèmes et renforcer ainsi l'ancrage de nos entreprises sur le territoire.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C2.1 :

Coordonner le renforcement des écosystèmes stratégiques

Pour maximiser l'impact de nos actions, tous les départements d'IDELUX Développement vont renforcer leur coordination autour des stratégies consolidées de développement de nos écosystèmes prioritaires :

- favoriser l'émergence de la recherche et de l'innovation sur le territoire ;
- accompagner les entreprises dans leur partenariat et dynamique collaborative ;
- les aider dans la recherche de financement et le montage de projet au travers de différents appels ou programmes régionaux et/ou européens ;
- contribuer au développement de la formation au regard des enjeux sectoriels ;
- développer et animer des infrastructures et équipements spécifiques.

Objectifs 2023

1. Avec les services concernés, définir la stratégie de développement pour chaque écosystème, les plans d'actions associés et les feuilles de route ainsi que les responsabilités de chacun en fonction de nos métiers.
2. Coordonner la démarche pour une circulation optimale de l'information entre les départements du Groupe et un suivi des avancées en fonction des objectifs à atteindre.

Objectif opérationnel C2.2 :

Opérationnaliser les feuilles de route de nos écosystèmes

Pour chacun de nos écosystèmes prioritaires (cf supra), nous allons continuer à opérationnaliser – dans le cadre de nos métiers – des feuilles de route actualisées.

Objectifs 2023

1. Poursuivre le développement du Centre d'excellence en cybersécurité de Galaxia et coordonner le point focal « Cybersécurité ».
2. Poursuivre le développement de Novalis et - en particulier - collaborer avec le CER Groupe au renforcement d'un Pôle MedTech et au design de l'offre de services à destination des sociétés de l'écosystème.
3. Contribuer à renforcer les dynamiques de circuits courts lancées par les acteurs de l'agroalimentaire.
4. Consolider les ponts entre les entreprises et les acteurs de la recherche et de la formation (notamment à partir de la plateforme technologique Habitat durable de l'ULiège) pour favoriser l'émer-

gence d'innovations dans la filière « bois feuillus » et celles visant l'exploitation des données issues de l'observation de la Terre.

5. Favoriser, en tant que partenaire de l'EDIH WalHub (European Innovation Hub), l'intégration au sein des entreprises manufacturières wallonnes et de la supply chain, des briques technologiques prioritaires : l'intelligence artificielle, le High Performance Computing, l'Internet des objets et la cybersécurité.

6. Œuvrer à :

- la mise en place des initiatives d'innovation stratégique et à la consolidation des démarches partenariales entamées dans ce cadre,
- la poursuite du développement de nos réseaux,
- la structuration et la diffusion des résultats de nos veilles sectorielles,
- la mobilisation de nos entreprises, ...

La finalité : participer au renforcement de l'attrait du territoire dans nos écosystèmes prioritaires en favorisant l'ancrage des entreprises, l'innovation, le développement d'infrastructures spécifiques et l'implantation d'entreprises.

7. Renforcer la proximité avec nos entreprises - par exemple via la mise en place de clubs thématiques transversaux (lieu d'échanges et de détection de projets/besoins groupant les parties prenantes – entreprises, pôles, fédérations, acteurs de la recherche, ...).

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre d'actions thématiques collectives en lien avec nos écosystèmes	8	8	8
Nombre d'entreprises de nos écosystèmes ayant bénéficié de ces actions collectives	240	240	240
Nombre d'entreprises accompagnées dans nos écosystèmes	32	32	32



Objectif stratégique C3 : Maîtrise juridique renforcée au bénéfice d'IDELUX, des entreprises et des communes



Interlocuteurs concernés :

Communes, entreprises et indépendants, tous les services d'IDELUX

Le Service Droit de l'environnement identifie plusieurs tendances lourdes qui influencent son travail : les questions de dépendance énergétique, le « boom » du local (petites structures, initiatives citoyennes, relocalisation de certaines productions), le frein à l'artificialisation des sols et la restauration de friches industrielles et urbaines, le mouvement de réindustrialisation de l'Europe – qui pose indirectement la question de la place disponible et nécessaire dans les parcs d'activités économiques industriels.

Il pointe aussi plusieurs situations qui compliquent la performance de son action :

1. Augmentation croissante des textes légaux et de leur complexité, parfois sans « articulation/coordination » entre polices administratives.
2. Multiplication des démarches pré-dépôt des dossiers de demande, avec explosion du temps presté (et des coûts) par le Service.
3. Numérisation et dépendance à des outils numériques « mouvants », peu fiables.
4. Situation du Service qui doit composer avec les communes et les porteurs de projets.
5. Complexité de la structure de l'État belge : communautarisation de l'aménagement du territoire en Communauté germanophone.
6. Montée en puissance du phéno-

mène « Nimby » et des flux d'information et de désinformation.

7. Manque de relais au niveau politique.
8. Nombre croissant de projets arrêtés (coûts des études, prix des matériaux).

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C3.1 :

Accroître l'expertise du département aux nouvelles législations majeures (décret sol, arrêté terres excavées)

Sol, énergie, déchets, voiries, gestion des terres excavées, nouveaux quartiers, cours d'eau, implantations commerciales, ...

Le Service Droit de l'environnement renforce son expertise juridique au bénéfice d'IDELUX, des entreprises et des communes, qu'il s'agisse de réaliser :

- des permis et autorisations divers,
- des analyses et accompagnements juridiques sur mesure,
- une veille, sous la forme d'analyses de textes en projet et publiés et de formations.

Nous voulons maintenir le nombre de permis externes et internes délivrés ainsi que celui des consultations externes clôturées, malgré la complexité croissante du cadre légal et l'évolution du contexte institutionnel et administratif, en mettant l'accent sur la durabilité des projets : 25 dos-

siers de demande de permis et 20 dossiers de consultation externe en 2023, 2024 et 2025.

Objectif opérationnel C3.2 :

Améliorer les connaissances environnementales et urbanistiques des services, des indépendants et des entreprises

Nous prévoyons de poursuivre la formation des services d'IDELUX, des indépendants (architectes) et des entreprises.

Objectif opérationnel C3.3 :

Relais juridique expert auprès des administrations et instances décisionnelles

Compte tenu de nos grandes expérience et expertise juridiques, nous voulons nous faire le relais juridique des lacunes, incohérences des textes légaux et des difficultés de terrain vers les administrations, les cabinets ministériels, les fédérations professionnelles, etc. (= « lanceur d'alerte juridique »).

Objectif opérationnel C3.4 :

Poursuivre la veille juridique mensuelle

Nous allons poursuivre une veille juridique mensuelle au bénéfice de tous les métiers d'IDELUX.

Indicateurs	2023	2024	2025
Permis externes délivrés	25	25	25
Consultance externe – dossiers traités	20	20	20
Demandes de permis externes – dossiers traités	25	25	25
Veilles / an	12	12	12



Objectif stratégique C4 : Appuyer la stratégie territoriale



Interlocuteurs concernés :

Administrations et cabinets (Union européenne, fédéral, Wallonie, FWB), acteurs du développement territorial et socio-économique en Belgique (particulièrement le secteur de la formation et de l'enseignement, entreprises, Communes, Régions, États et collectivités/acteurs des pays voisins, services d'IDELUX, ...)

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C4.1 :

Renforcer la connaissance du territoire

Nous voulons renforcer la veille pour qu'elle devienne un outil d'aide à la prise de décision au sein de la DDE. L'ambition : permettre une veille plus proactive via l'observation de l'évolution du contexte et de l'analyse des besoins des partenaires, identifier de nouvelles opportunités et lancer de nouveaux métiers.

Nous voulons aussi développer la capacité du Service à réaliser des analyses territoriales - qu'elles soient proactives (sur initiative propre) ou réactives (sur demandes d'autres services du Groupe voire d'externes). Les analyses proactives concerneront notamment les futures tendances et objectifs européens.

Objectifs 2023

1. Répondre aux demandes internes d'analyses socioéconomiques.
2. Actualiser et diffuser le tableau de bord socioéconomique interne (démographie, emploi, entreprises, niveau vie, ...).
3. Renforcer la veille de la DDE.

Objectif opérationnel C4.2 :

Renforcer la structure territoriale et mettre en œuvre le Schéma de développement territorial de la Wallonie (SDT-W)

Nous souhaitons participer au développement des trois aires de développement de la province de Luxembourg reprises dans le SDT-W en :

1. développant le potentiel endogène de la province, notamment via le redéploiement de l'industrie manufacturière (REMALUX) et l'accompagnement au développement des écosystèmes en collaboration avec les services opérationnels de la DDE ;
2. redéployant le territoire frontalier à la France, notamment via les projets issus de la Stratégie de l'Ardenne transfrontalière ;
3. renforçant le territoire frontalier au Grand-Duché de Luxembourg, notamment via le renforcement de la coopération bilatérale Wallonie-Luxembourg et l'opérationnalisation du SDT-GR.

Nous initierons - et participerons à - l'élaboration de nouvelles stratégies transfrontalières de développement territorial.

Nous accompagnerons aussi la Wallonie dans ses travaux visant à limiter l'artificialisation du sol tout en veillant à la prise en compte des spécificités et enjeux du territoire de la province de Luxembourg, en collaboration avec les services opérationnels.

Nous mettrons en œuvre les opportunités de développement identifiées dans le projet Interreg Recotte visant la reconversion des territoires par la transition écologique. Sur base de ces résultats, nous participerons à la suite du projet dans une nouvelle programmation (Recotte 2).

Objectifs 2023

1. Poursuivre les travaux des chantiers de « Remalux » :
 - accompagner les écosystèmes agroalimentaire, bois, logistique et le suivi de leur feuille de route ;
 - maintenir la coordination de l'équipe technique « Ganesh » pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises manufacturières ;
 - participer au programme d'actions « Steam » de la Province de Luxembourg.
2. Soumettre une poursuite de « Recotte » dans un nouveau projet européen avec d'autres partenaires.
3. Développer une filière « gestion des transitions » pour IDELUX.
4. Participer à la mise en œuvre du SDT-GR et renforcer la coopération bilatérale entre la Wallonie et le Grand-Duché de Luxembourg.
5. Participer à l'élaboration de stratégies transfrontalières et à leur mise en œuvre.
6. Accompagner la Wallonie et les bassins identifiés en province de Luxembourg dans leurs trajectoires pour limiter l'artificialisation du sol.

Objectif opérationnel C4.3 :

Obtenir des moyens wallons et européens pour la période 2021-2027

Nous allons accompagner les services dans la prochaine programmation européenne 2021-2027 en positionnant au mieux les projets structurants d'IDELUX.

Nous contribuerons à l'utilisation optimale des moyens financiers issus des plans transversaux d'investissement européen, fédéral et wallon.

Pour les plans et programmes thématiques, nous proposerons une méthode aux équipes pour la recherche de nouveaux moyens européens.

Objectifs 2023

1. Analyser les programmes opérationnels Interreg FWVL et Grande Région, identifier des projets pour les services et les accompagner dans les appels à projets.
2. Identifier une nouvelle source de financement transversale intéressante pour le Groupe.
3. Actualiser la liste des 19 portefeuilles structurants et veiller à leur mise en œuvre.

GESTION DES EAUX



OBJECTIF GLOBAL

pour maximiser nos impacts positifs

Maximiser la collecte des eaux usées, garantir continuellement la qualité des eaux rejetées, développer et sécuriser les infrastructures de production et de distribution d'eau potable, accompagner notre territoire dans la lutte contre les inondations et vers une gestion intégrée des eaux pluviales.

INDICATEURS CLÉS

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de prises d'eau protégées (cumulé)	95	110	125
Nombre d'études ou de missions d'AMO (accompagnement eaux pluviales, lutte contre les inondations)	8	10	12
Taux d'équipement de la province de Luxembourg (nombre de STEP / en %)	101 / 86%	108 / 87%	112 / 87,5%
Qualité des eaux rejetées (DCO, DBO, MES)	50 % sous les normes imposées	50 % sous les normes imposées	50 % sous les normes imposées
Coût moyen annuel/EH	<31 €/EH	<32 €/EH	<33 €/EH

CONCEVOIR & RÉALISER	EXPLOITER & GÉRER	ACCOMPAGNER & CONSEILLER
 Concevoir et réaliser des infrastructures de type station d'épuration, collecteur, égouttage, infrastructures de production et de distribution d'eau potable	 Gérer de façon optimale le traitement des eaux urbaines résiduelles	 Conseiller les communes et mener des actions de sensibilisation
OBJ STRAT A1 : Développer et rénover les infrastructures d'assainissement collectif (stations d'épuration, collecteurs et égouttage) Obj op A1.1 : Mener à bien les programmes d'investissement SPGE Obj op A1.2 : Développer/rénover le réseau d'égouttage Obj op A1.3 : Envisager les synergies transfrontalières potentielles	OBJ STRAT B1 : Ouvrages d'épuration - Traiter les eaux usées et les gérer avec efficacité Obj op B1.1 : Accompagner les industriels dans la gestion de leurs eaux Obj op B1.2 : Améliorer la supervision et la gestion à distance des ouvrages d'épuration (stations, relevages et déversoirs d'orage) Obj op B1.3 : Rénover et mettre en conformité les installations électriques des ouvrages Obj op B1.4 : Assurer la sécurité de nos travailleurs lors de leurs activités	OBJ STRAT C1 : Accompagner notre territoire dans la lutte contre les inondations et vers une gestion intégrée des eaux pluviales Obj op C1.1 : Prévenir et sensibiliser Obj op C1.2 : Accompagner les communes dans leurs actions de protection contre les inondations
OBJ STRAT A2 : Réseaux d'égouttage et de collecte – améliorer leur connaissance (collecteur et égouttage) Obj op A2.1 : Finaliser la réalisation du cadastre de l'égouttage communal et des collecteurs d'eaux usées Obj op A2.2 : Réaliser le cadastre et l'inspection télévisuelle des canalisations situées sous les voiries du Service public de Wallonie	OBJ STRAT B2 : Boues d'épuration - optimiser leur valorisation Obj op B2.1 : Augmenter la part de boues valorisables en agriculture Obj op B2.2 : Contribuer à la réflexion sur l'évolution du traitement des boues	OBJ STRAT C2 : Eau potable – accompagner l'autonomie communale Obj op C2.1 : Protéger les captages d'eau potabilisable ; Obj op C2.2 : Faciliter la mise en œuvre des composantes juridiques, administratives, techniques et financières de la gestion de l'eau Obj op C2.3 : Aider au suivi de la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine Obj op C2.4 : Soutenir les communes dans la sécurisation de leur alimentation en eau
OBJ STRAT A3 : Développer et rénover des infrastructures de production et de distribution d'eau potable Obj op A3.1 : Assistance dans le montage de projets (aspects juridique, administratif, technique et financier) Obj op A3.2 : Contribuer à la réalisation du schéma régional des ressources en eau (SRRE) mis en œuvre par la SWDE	OBJ STRAT B3 : Ouvrages d'épuration - optimiser leur efficacité énergétique Obj op B3.1 : Augmenter la production d'énergie verte par l'installation de panneaux photovoltaïques et de moteurs à biogaz Obj op B3.2 : Analyser et optimiser les performances énergétiques des ouvrages	OBJ STRAT C3 : Améliorer la collecte et le traitement des eaux urbaines résiduelles Obj op C3.1 : Améliorer la planification de l'assainissement Obj op C3.2 : Améliorer la collecte en zone d'assainissement collectif Obj op C3.3 : Améliorer le traitement des eaux en zone d'assainissement autonome Obj op C3.4 : Sensibiliser à la gestion des eaux usées

CONCEVOIR & RÉALISER	EXPLOITER & GÉRER	ACCOMPAGNER & CONSEILLER
 Concevoir et réaliser des infrastructures de type station d'épuration, collecteur, égouttage, infrastructures de distribution d'eau potable	 Gérer de façon optimale le traitement des eaux urbaines résiduelles	 Conseiller les communes et mener des actions de sensibilisation
	OBJ STRAT B4 : Ouvrages d'épuration - maîtriser les coûts d'exploitation Obj op B4.1 : Réduire les frais de fonctionnement via l'installation d'une unité de saponification couplée à une unité de cogénération sur la station d'épuration de Marche-en-Famenne Obj op B4.2 : Réduire les coûts d'exploitation via une adaptation des process de fonctionnement des ouvrages	
	OBJ STRAT B5 : Aider à la gestion des infrastructures communales (eaux potables, eaux usées, eaux pluviales) Obj op B5.1 : Etendre les prestations d'aide à la gestion des réseaux d'égouttage Obj op B5.2 : Etendre les prestations d'aide à la gestion des installations d'eau potable des communes indépendantes Obj op B5.3 : Etendre les prestations d'aide à la gestion des infrastructures de gestion des eaux pluviales	

Concevoir et réaliser

Interlocuteurs concernés :

SPGE, Communes, gestionnaires de câbles et canalisations, partenaires transfrontaliers, Région wallonne / Service public de Wallonie (DGO1)



Objectif stratégique A1 :

Développer et rénover les infrastructures d'assainissement collectif (stations d'épuration, collecteur et égouttage)



Objectifs 2025

Objectif opérationnel A1.1 :

Mener à bien les programmes d'investissement de la SPGE

Dans le cadre de la délégation de maîtrise d'ouvrage de la SPGE, nous allons mener à bien les projets de stations et collecteurs fixés dans les programmes 2017-2021 et 2022-2027 de la SPGE. Nous serons particulièrement attentifs à respecter les planifications arrêtées avec la SPGE dans la perspective du masterplan sectoriel et du respect de ses indicateurs.

Lors de l'étude des stations d'épuration, nous voulons intégrer l'amélioration du réseau de collecte qui les alimente pour garantir un taux de charge correct à ces nouvelles stations.

Cette démarche transversale aux services d'IDELUX Eau repose sur un audit du réseau (endoscopie, identification des eaux claires parasites, ...), un plan d'investissements pour remédier aux défauts constatés, la sensibilisation et l'accompagnement des propriétaires pour améliorer le taux de raccordement aux égouts (Cf. Objectifs A1.2 et C3.2).

Nous prévoyons d'intégrer la dimension « traitement approprié » dans les stations d'épuration en projet. Nous veillerons à préserver la biodiversité sur le site de nos stations. Nous accompagnerons les communes pour motiver leurs conventions d'assainissement rural.

Nous serons attentifs au renouvellement de la directive traitement de 1991 et à sa transposition en droit wallon.

Objectifs 2023

1. Respecter la planification établie avec la SPGE au travers d'indicateurs de suivi.
2. Appliquer la démarche transversale d'amélioration de la collecte des eaux pour les avant-projets de stations et de collecteurs déposés.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de chantiers notifiés	16	9	22
Nombre de step mises en service	2	7	4

Objectif opérationnel A1.2 :

Développer/rénover le réseau d'égouttage

En délégation de maîtrise d'ouvrage de la SPGE, nous assurerons l'étude et la réalisation des dossiers d'égouttage repris aux plans d'investissements communaux (PIC), dans le respect des délais et budgets arrêtés. Nous serons particulièrement attentifs à sécuriser techniquement et administrativement les dossiers d'égouttage conjoints avec d'autres travaux (voiries, impétrants...) de façon à garantir la fluidité des processus.

Nous aiderons les communes à préparer leurs PIC 2025-2027 en recensant au préalable les interventions à réaliser sur le réseau d'égout et en les confrontant aux critères de priorité de la SPGE. Nous motiverons ces dossiers d'égouttage auprès de la SPGE.

Nous améliorerons le taux de charge de nos stations d'épuration (via raccordement sur collecteur d'exutoires aboutissant toujours dans le milieu récepteur, élimination d'eaux claires parasites, réhabilitations, ...) en application de notre démarche transversale et en intégration avec les objectifs A1.1 et C3.2.

Objectifs 2023

1. Mener à bien les dossiers d'égouttage repris dans les PIC 22-24.
2. Appliquer la démarche transversale d'amélioration de la collecte des eaux pour les projets d'égouttage déposés.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de chantiers notifiés	20	17	17
Nombre de chantiers réceptionnés	15	18	20

Objectif opérationnel A1.3 :

Envisager les synergies transfrontalières potentielles

Dans le cadre des prochains appels à projets, nous étudierons les opportunités de collaborations transfrontalières, tant dans le domaine de l'assainissement des eaux usées que de la gestion des eaux pluviales ou de l'alimentation en eau.

Objectif 2023

Déposer un projet transfrontalier pour l'assainissement du bassin contributif wallon du barrage d'Eisch-sur-Sûre dans la continuité de la convention du 09 avril 2019 signée entre la Région Wallonne et le Grand-Duché de Luxembourg.



Objectif stratégique A2 : Réseaux d'égouttage et de collecte : améliorer leur connaissance (collecteurs et égouttage)



Interlocuteurs concernés :

Communes, organismes d'assainissement agréés, Région wallonne, SPGE

Objectif opérationnel A2.2 :

Réaliser le cadastre et l'inspection télévisuelle des réseaux d'assainissement (ITV) des canalisations du Service public de Wallonie

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel A2.1 :

Finaliser la réalisation du cadastre de l'égouttage communal et des collecteurs d'eaux usées

Nous allons achever le cadastre du réseau d'égouttage et poursuivre la mise à jour de celui de nos collecteurs, en fonction des nouveaux ouvrages qui vont être construits en 2023-2024.

Objectifs 2023

1. Former deux techniciens à la réalisation du zoomage suivant la norme EN 13508.
2. Etudier l'intérêt d'un partenariat public/privé pour la réalisation des inspections télévisuelles.

Objectif 2023

Réaliser 200 km de cadastre du réseau d'égouttage et mettre à jour le cadastre de nos collecteurs.

Indicateur	2023	2024	2025
Linéaire de canalisations cadastré par an (en km)	200	150	100

* EN 13508 : Le but de la norme européenne (NBN EN 13508-2) d'inspection télévisée des réseaux d'égouttage est d'uniformiser la codification des défauts et/ou observations relevés dans le rapport lors du passage de la caméra d'inspection dans le réseau d'égouttage. Grâce à ces codes de défauts, les informations relevées peuvent être analysées de manière analogue, peu importe où et par qui elles ont été réalisées.





Objectif stratégique A3 : Développer et rénover des infrastructures de production et de distribution d'eau potable



► Objectifs 2025

Objectif opérationnel A3.1 :

Assistance dans le montage de projets (aspects juridique, administratif, technique et financier)

Nous proposerons nos services aux communes dans la définition de leurs programmes d'investissements, notamment pour l'établissement de la trajectoire à 5 ans du CVD.

Nous les accompagnerons en assistance à maîtrise d'ouvrage, pour l'étude et pour la surveillance des travaux, dans le cadre de notre relation In House.

Objectifs 2023

1. Rencontrer chacune des communes distributrices pour présenter nos services et identifier les nouveaux besoins en la matière.
2. Assurer le suivi de nos missions dans le respect des modalités arrêtées avec les communes.

Objectif opérationnel A3.2 :

Contribuer à la réalisation du schéma régional des ressources en eau (SRRE) mis en œuvre par la SWDE

Le Gouvernement wallon a désigné la SWDE comme le coordinateur de la mise en œuvre du Schéma Régional des Ressources en Eau (SRRE) qui vise à :

- Assurer la pérennité des ressources hydriques sur l'ensemble du territoire wallon.
- Sécuriser l'approvisionnement en eau potable de nos concitoyens en :
 - interconnectant les grandes adductions,
 - reliant ces canalisations aux principales prises d'eau et grands barrages de la Wallonie.

Dans ce cadre, nous poursuivons la collaboration avec la SWDE au travers du déploiement du schéma directeur :

- En étudiant les projets dans les délais demandés selon les plans définis par la SWDE et validés par le Gouvernement Wallon.

- En apportant l'expertise d'IDELUX Eau (et sa connaissance du terrain), valoriser ses compétences métier.
- En assurant la qualité technique des ouvrages remis en exploitation ultérieurement, garantir un haut degré de satisfaction clients.
- En adaptant les tracés des projets en fonction des besoins en renforcement en eau des communes, contribuer à l'objectif opérationnel C 2.4.

Objectif 2023

Mettre en œuvre la convention de partenariat avec la SWDE :

1. étude du programme d'investissements 2023 du schéma directeur qui sera confié par la SWDE ;
2. investissements en distribution d'eau potable :
 - conjoints avec les dossiers d'égouttage,
 - prolongation ou renouvellement de réseau.

Exploiter et gérer

Interlocuteurs concernés :
Industriels, SPGE, OAA



Objectif stratégique B1 :
Ouvrages d'épuration : traiter les eaux usées et les gérer avec efficience



► Objectifs 2025

Objectif opérationnel B1.1 :

Accompagner les industriels dans la gestion de leurs eaux

Nous allons continuer à mettre en œuvre des contrats d'assainissement industriel avec les entreprises de la province de Luxembourg et étudier à la meilleure manière de les aider dans la gestion technique et administrative de leurs eaux usées. Nous allons réaliser une installation pilote de réutilisation des eaux épurées pour les besoins en eau industrielle de l'usine Burgo Ardennes (Virton-Latour).

Objectifs 2023

1. Etablir les contrats d'assainissement industriel (CAI) liés aux nouvelles demandes d'entreprises, suivre les contrats en cours et analyser les besoins de services éventuels à apporter aux entreprises.
2. Etudier la possibilité de réutiliser des eaux épurées de la station de Dampicourt pour répondre aux besoins industriels de Burgo Ardennes.

Objectif opérationnel B1.2 :

Améliorer la supervision et la gestion à distance des ouvrages d'épuration (stations, relevages et déversoirs d'orage)

Nous allons poursuivre la mise en place de systèmes de contrôle en temps réel du pilotage des stations de relevage.

Nous allons continuer à installer des équipements de surveillance de déversoirs d'orage qui présentent le plus d'impact sur le milieu récepteur en cas de déversements accidentels ou de tout autre dysfonctionnement. Nous poursuivons le développement d'outils de consultation et de gestion à distance des relevages ou stations critiques.

Objectifs 2023

1. Développer la gestion à distance de 15 ouvrages supplémentaires.
2. Installer des équipements de mesure et de contrôle sur vingt déversoirs d'orage supplémentaires.
3. Démarrer le contrôle en temps réel des stations de relevages du collecteur de Virton.

Objectif opérationnel B1.3 :

Rénover et mettre en conformité les installations électriques des ouvrages

Nous allons poursuivre la rénovation et la mise en conformité des installations électriques des ouvrages dans un programme annuel établi jusqu'en 2027.

Objectif 2023

Finaliser les travaux de mise en conformité des installations électriques de 17 relevages.

Objectif opérationnel B1.4 :

Assurer la sécurité de nos travailleurs lors de leurs activités

En phase avec l'objectif transversal du Groupe défini dans le chapitre « Ressources internes », nous allons mener les actions programmées au plan quinquennal et tendre vers le zéro accident.

Ces actions traduisent notre volonté d'améliorer la sécurité dans quatre domaines :

- Le risque électrique - nous poursuivons la mise en conformité des ouvrages au regard des impositions

Indicateur	2023	2024	2025
Qualité des eaux rejetées (DCO, DBO, MES)	50 % sous les normes imposées	50 % sous les normes imposées	50 % sous les normes imposées

de la législation. Nous continuerons la formation BA4/BA5 de nos travailleurs afin qu'ils maîtrisent les risques liés aux interventions sur les installations électriques. Nous nous en assurerons lors de sensibilisations sur le terrain.

- Le risque de chute - divers garde-corps et escaliers extérieurs seront placés. Les endroits prioritaires ont été déterminés sur base d'une analyse de risques de nos sites.
- Le risque de troubles musculo-squelettiques - suite aux constats faits lors d'accidents récents, nous allons chercher à réduire le nombre d'ouvertures de trappillons. Une standardisation des trappillons utilisés sera envisagée pour diminuer les risques lors de leur ouverture.

- Le risque d'incendie - suite à la construction des nouvelles installations de la station d'épuration de Libramont, le Plan Interne d'Urgence (PIU) sera rédigé et fourni aux services d'incendie.

En parallèle, la révision de l'analyse des risques générale des stations d'épuration va être finalisée. Un suivi particulier des actions sécurité sera réalisé.

Objectifs 2023

1. Finaliser les travaux de mise en conformité des installations électriques de 17 relevages et 9 stations d'épuration.
2. Mettre en peinture au quartz des escaliers extérieurs aux lieux de passages fréquents.
3. Rechercher de solutions pour diminuer le risque d'accidents lors de l'ouverture des trappillons.
4. Rédiger le PIU de Libramont.
5. Finaliser la révision de l'analyse générale des risques.
6. Réaliser au moins 75 actions de sécurité, intégrées dans le SDGR.
7. Former et sensibiliser tout le personnel d'exploitation concernant « qui-fait-quoi » en lien avec nos habilitations BA4/BA5.



Objectif stratégique B2 : Boues d'épuration : optimiser leur valorisation



Objectifs 2025

Objectif opérationnel B2.1 :

Augmenter la part de boues valorisables en agriculture

Nous prévoyons de garantir la qualité des boues de la station d'épuration de Bastogne Rhin (cet ouvrage sert actuellement de centre de déshydratation de boues non valorisables pour l'ensemble de la province), de Dampicourt (actuellement contaminées au PCB) et de Eisch amont afin de les valoriser à nouveau en agriculture.

Objectifs 2023

1. Démarrer les épandages agricoles des boues de Bastogne Rhin.
2. Identifier l'origine de la contamination des boues de Dampicourt et y remédier.
3. Introduire un dossier de demande de valorisation agricole pour les boues de la step de Eisch amont.

Objectif opérationnel B2.2 :

Contribuer à la réflexion régionale sur l'évolution du traitement des boues

La valorisation agricole des boues pourrait être remise en question suite à l'évolution du contexte réglementaire. La filière de valorisation thermique demande un séchage

préalable des boues dans les installations d'IDELUX Environnement. Dans ce contexte évolutif, la SPGE réfléchit aussi aux stratégies futures à privilégier pour le traitement des boues. Nous devons participer à cette réflexion en impliquant les équipes d'IDELUX Environnement et en veillant à conserver des filières locales adaptées à nos besoins et plus économes.

Objectif 2023

Participer à la réflexion de la SPGE sur l'évolution de la gestion des boues.

Indicateur	2023	2024	2025
Boues valorisées en agriculture (en %)	60	65	68



Objectif stratégique B3 : Ouvrages d'épuration : optimiser leur efficacité énergétique



Objectifs 2025

Objectif opérationnel B3.1 :

Augmenter la production d'énergie verte par l'installation de panneaux photovoltaïques et de moteurs à biogaz

Des panneaux solaires photovoltaïques vont être installés sur les toitures des bâtiments des grands centres d'exploitation et, au sol, sur d'autres ouvrages de plus petite taille à l'horizon 2025. La puissance

totale de ces équipements sera de plus de 700 KWc. Nous allons étudier l'intérêt d'installer une unité de cogénération sur le site de Bastogne Rhin.

Les plus grosses installations nécessiteront au préalable la rénovation ou l'adaptation de certaines cabines haute tension.

Objectif 2023

Placer des panneaux solaires photovoltaïques sur sept stations d'épuration pour une production totale estimée de 400 MWh/an, avec mise à niveau préalable des cabines électriques.

Indicateur	2023	2024	2025
Puissance installée (KWc)	400	600	700

Objectif opérationnel B3.2 :

Analyser et optimiser les performances énergétiques des ouvrages

Nous allons installer des systèmes de comptage sur les principaux moteurs des ouvrages les plus énergivores pour en optimiser les performances énergétiques. Les résultats des audits énergétiques réalisés sur les autres stations d'épuration en Wallonie et les actions d'amélioration qui les ont prolongés serviront de base de référence pour d'éventuelles actions complémentaires à mener sur nos ouvrages.

Objectifs 2023

1. Avec le CEBEDEAU, poursuivre le projet de recherche sur la conception d'un logiciel d'optimisation des consommations d'énergies et de réduction des gaz à effet de serre. La station de Bastogne est retenue comme pilote pour ce projet.
2. Mettre en place des capteurs de consommation des principaux moteurs des stations d'épuration d'Arlon et Dampicourt.

Indicateur	2023	2024	2025
Electricité consommée/EH traité	<10W/EH	<10W/EH	<10W/EH



Objectif stratégique B4 : Ouvrages d'épuration : maîtriser les coûts d'exploitation



Objectifs 2025

Objectif opérationnel B4.1 :

Réduire les frais de fonctionnement via l'installation d'une unité de saponification couplée à une unité de cogénération sur la station d'épuration de Marche-en-Famenne

Le curage régulier des dégraisseurs présents en entrée des ouvrages d'épuration est un entretien nécessaire.

Actuellement, les graisses récupérées sont envoyées en traitement thermique. Une opération d'un coût de plus en plus élevé. La nouvelle installation prévue à Marche-en-Famenne permettra de valoriser ces graisses dans le biodigesteur de la station qui produit du biogaz.

Avec cet investissement nous allons économiser les frais de traitement des graisses (environ 30 000 euros/an) et réduire les coûts de consommations électrique (environ 15 000 euros/an).

Objectif 2023

Finaliser l'installation d'une unité de saponification couplée à une unité de cogénération sur la station de Marche-en-Famenne et optimiser son fonctionnement.

Objectif opérationnel B4.2 :

Réduire les coûts d'exploitation via une adaptation des process de fonctionnement des ouvrages

Nous allons étudier deux scénarii pour réduire ces coûts d'exploitation :

- Adapter les « marche et arrêt » des gros consommateurs de nos stations pour nous adapter aux prix fluctuants du marché de l'énergie (flexibilité énergétique).
- Limiter le fonctionnement de certains ouvrages lors de période de forte dilution des eaux d'entrée.

Objectif 2023

Réaliser un essai pilote de mise en place d'un process de flexibilité énergétique sur un ouvrage.

Indicateur	2023	2024	2025
Coût moyen annuel/EH	<31 €/EH	<32 €/EH	<33 €/EH



Objectif stratégique B5 : Aider à gérer les infrastructures communales (eaux potables, eaux usées, eaux pluviales)



Objectifs 2025

Objectif opérationnel B5.1 :

Étendre les prestations d'aide à la gestion des réseaux d'égouttage

Nous allons poursuivre les opérations de curage préventif des réseaux suivant les besoins des communes qui ont souscrit au contrat cadre.

Nous entamerons un vaste programme de curage et d'inspection télévisuelle des égouts (environ 100 km/an jusqu'en 2027) conformément aux objectifs du contrat de gestion de la SPGE.

Dans le cadre des essais pilotes voulus par la SPGE, nous étudierons de nouveaux services pour les communes allant jusqu'à la gestion complète du réseau d'égouttage, du raccordement particulier jusqu'au déversoir d'orage.

Objectifs 2023

1. Poursuivre le marché de curage préventif de l'égouttage (40 km/an) et du marché de curage et ITV SPGE (100 km/an).
2. Développer une application cartographique permettant de répondre automatiquement aux demandes d'impétrants.

Indicateur	2023	2024	2025
Linéaire d'égout curé/an (km)	140	140	140

Objectif opérationnel B5.2 :

Étendre les prestations d'aide à la gestion des installations d'eaux potables pour les communes indépendantes

Les installations de traitement et de distribution d'eau potable sont des ouvrages critiques qui doivent être en parfait état de fonctionnement. Nous allons étendre nos services d'entretien des organes électromécanique et de rénovation des installations électriques des installations de traitement en fonction des besoins des communes. Nous allons poursuivre la cartographie des réseaux de distribution.

Objectifs 2023

1. Étendre le service de maintenance électromécanique à 4 autres communes indépendantes.
2. Réaliser le cadastre des réseaux pour 4 nouvelles communes indépendantes.
3. Réaliser un cahier spécial des charges (CSC) pour équiper les principaux bâtiments communaux de compteurs télégérés.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de réseaux de distribution cadastré/an	4	4	4
Nombre de contrat d'entretien passé/an	4	4	4

Objectif opérationnel B5.3 :

Étendre les prestations d'aide à la gestion des infrastructures de gestion des eaux pluviales

Une des mesures pour prévenir les inondations est de construire des infrastructures (bassin d'orage, noues, ...) pour temporiser les afflux d'eaux pluviales lors d'orages importants.

Pour conserver leur efficacité dans le temps, ces ouvrages doivent être entretenus (fauchages, curages, surveillance du bon fonctionnement des équipements hydrauliques...). Nous étofferons notre offre de service par l'établissement de cahiers des charges (CSC) pour l'entretien de ces infrastructures.

Objectif 2023

Réaliser un CSC-type pour l'entretien des infrastructures de gestion des eaux pluviales.

Conseiller et accompagner

Interlocuteurs concernés :

Communes (mandataires, agents communaux), OAA, architectes, citoyens



Objectif stratégique C1 :

Accompagner notre territoire dans la lutte contre les inondations et vers une gestion intégrée des eaux pluviales



Objectifs 2025

Le changement climatique et les inondations de 2021 requièrent une gestion intégrée des eaux pluviales pour prévenir autant que possible ce type d'événements à l'avenir.

Objectif opérationnel C1.1 :

Prévenir et sensibiliser

Nous continuerons à sensibiliser les communes, les architectes et le grand public à une gestion intégrée des eaux pluviales.

Nous proposerons un service d'accompagnement des projets d'urbanisation d'ampleur dans un esprit de gestion à la source des eaux pluviales, de réduction et de ralentissement des flux, voire de désimperméabilisation des surfaces.

Objectifs 2023

1. Vulgariser la législation « infiltration et eaux pluviales » à venir (modification du Code de l'eau, circulaires, ...).
2. Organiser une visite de terrain d'ouvrages de gestion intégrée des eaux pluviales avec des mandataires et agents communaux.
3. Promouvoir la gestion intégrée des eaux pluviales lors des Journées Wallonnes de l'eau.

4. Promouvoir le service d'accompagnement des projets d'urbanisation (4 projets accompagnés).

Nous aiderons les communes dans la recherche de financements pour ces opérations.

Objectif opérationnel C1.2 :

Accompagner les communes dans leurs actions de protection contre les inondations

Nous accompagnerons les communes dans le diagnostic « inondation » de leur territoire, la définition et la planification des actions à entreprendre en vue de leur intégration dans les Plans de gestion des risques d'inondation.

Nous nous inscrirons, chaque fois que possible, dans une vision par sous-bassin hydrographique et nous nous coordonnerons avec les acteurs de terrain et les gestionnaires compétents en la matière.

Nous poursuivrons nos missions d'études hydrauliques, hydrologiques et d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les équipements de gestion des eaux pluviales, coulées boueuses d'origine agricole et forestière, ... dans le cadre de notre relation In House.

Objectifs 2023

1. Présenter aux 44 communes nos services en matière de gestion des eaux pluviales.
2. Evaluer la faisabilité d'un marché cadre pour l'installation de protections rapprochées sur les bâtiments situés en zone inondable et le mettre en oeuvre le cas échéant.
3. Réaliser des missions d'études et d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le respect des modalités convenues avec les communes.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'études ou de missions d'AMO	8	10	12



Objectif stratégique C2 : Eau potable – accompagner l'autonomie communale



Interlocuteurs concernés :

Communes productrices d'eau potable, SPGE

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C2.1 :

Protéger les captages d'eau potabilisable

Nous accompagnerons les communes dans la mise en conformité administrative et technique des prises d'eau, dans le respect des délais fixés avec les communes.

Nous réaliserons les études de délimitation des zones de prévention de captage pour le compte des communes qui nous les confieront, dans le respect des modalités fixées avec elles et nous leur faciliterons les relations avec la SPGE et le SPW.

Nous proposerons nos services d'assistance à maîtrise d'ouvrage, d'étude et de surveillance des travaux de protection de captage.

Nous adapterons nos services à l'évolution des contrats de protection de l'eau potabilisable conclus entre les communes et la SPGE et les présenterons aux communes.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de prises d'eau protégées (cumulé)	95	110	125

Objectif opérationnel C2.2 :

Faciliter la mise en œuvre des composantes juridiques, administratives, techniques et financières de la gestion de l'eau

Nous informerons les communes de toute évolution du cadre légal. Plus particulièrement, nous analyserons l'impact de la transposition de la nouvelle directive « eau potable » sur la gestion communale des activités d'alimentation en eau en vue de développer ou de mettre à jour les outils et services nécessaires. La mise en œuvre des Plans de gestion de la sécurité sanitaire de l'eau (PGSSE) - un gros défi pour les communes ! - sera particulièrement examinée. Nous continuerons à accompagner les communes dans l'établissement, l'analyse et l'amélioration de leur carte de visite et des indicateurs de performance des réseaux.

Nous leur apporterons conseil et assistance dans la détermination du CVD et de ses composantes, en collaboration avec l'UVCW et le Comité de contrôle de l'eau.

Objectifs 2023

1. Analyser la transposition de la nouvelle directive eau potable et identifier les besoins en outils et services.
2. Informer les communes sur la transposition de la nouvelle directive eau potable et sur les PGSSE.
3. Accompagner les communes pour le calcul du CVD en participant à l'élaboration de l'outil plan comptable de l'eau du SPW et en formant nos conseillers en environnement.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de communes aidées en matière de suivi de la qualité de l'eau	17	18	19

Objectifs 2023

1. Etudier les Zones de protection de captage et suivre les travaux de protection dans le respect des modalités arrêtées avec les communes.
2. Analyser le nouveau contrat de protection de l'eau potabilisable et adapter nos services en conséquence.

Objectif opérationnel C2.3 :

Aider au suivi de la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine

Nous accompagnerons les communes dans le suivi de la qualité des eaux brutes et de distribution :

- Etablissement des programmes de contrôle ;
- Aide à la désignation d'un laboratoire agréé pour les analyses et prélèvements : rédaction du cahier spécial des charges et analyse des offres ;
- Accompagnement en cas de non-conformité ;
- Élaboration des dossiers de dérogation pH.

Objectif 2023

Accompagner 17 communes pour le suivi de la qualité de leurs eaux.



Objectif opérationnel C2.4 :

Soutenir les communes dans la sécurisation de leur alimentation en eau

Face aux conséquences du changement climatique, à l'augmentation de la pression démographique, aux problèmes de qualité de l'eau, ... nous accompagnerons les communes dans les réflexions stratégiques de sécurisation de leur alimentation en eau.

Nous les conseillerons dans la restructuration de leurs réseaux et mènerons les études de faisabilité nécessaires.

Nous les accompagnerons dans la recherche de ressources complémentaires endogènes ou exogènes. Nous faciliterons les contacts avec la SWDE notamment dans le cadre des dossiers qui nous sont confiés pour étude par cette dernière et qui peuvent apporter des solutions aux communes.

Nous exploiterons les opportunités dégagées par les infrastructures du schéma régional des ressources en eau (SRRE) et nous intégrerons les perspectives qui découleront du SRRE 2.0 qui prendra en compte l'adaptation aux changements climatiques (ressources alternatives, re-use, ...) dans la réflexion de sécurisation du territoire wallon.

Nous proposerons des rencontres régulières aux communes pour faire le point sur les actions en cours et les besoins en la matière, notamment à l'échelle supra-communale.

Objectifs 2023

1. Etudier les opportunités de services à rendre aux communes en relation avec le SRRE 2.0 et les leur présenter.
2. Organiser des rencontres d'échange à l'échelle supra-communale pour identifier des pistes de collaboration et de mutualisation.
3. Accompagner la présentation aux 21 communes indépendantes du schéma régional Sud Luxembourg initié par le Gouvernement wallon.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de missions de sécurisation	3	3	3



Objectif stratégique C3 : Améliorer la collecte et le traitement des eaux urbaines résiduaires



Objectifs 2025

Objectif opérationnel C3.1 :

Améliorer la planification de l'assainissement

Nous proposerons un outil digital relatif aux métiers de l'eau de façon à ce que les communes puissent assurer en autonomie leurs compétences « eaux », par exemple en matière d'urbanisme et de gestion de l'égouttage.

Ainsi, nous mettrons à disposition le cadastre de l'égouttage, le registre des raccordements et diverses couches cartographiques en relation

avec la gestion des eaux, produites par nos services ou d'autres producteurs de données.

Nous motiverons les modifications de PASH auprès de la SPGE.

Nous développerons un service de contrôle des équipements de gestion des eaux posés dans le cadre des projets d'urbanisation de façon à sécuriser la commune amenée par la suite à en reprendre la propriété.

Nous voulons orienter les demandes d'avis sur permis qui nous sont adressées sur des projets d'urbanisation d'envergure où nous pouvons apporter une réelle plus-value et promouvoir les avis préalables et réunions de projets.

Objectifs 2023

1. Présenter l'outil digital métier aux 44 communes (adhésion de 20 communes).
2. Aider les communes à gérer seules les demandes de permis d'urbanisme les plus courantes pour libérer de la disponibilité à leurs côtés pour les dossiers les plus complexes.

Indicateurs	2023	2024	2025
Taux d'avis sur permis d'urbanisme/total avis (en %)	70	60	50
Nombre de communes adhérant à l'outil digital métier	20	30	35

Objectif opérationnel C3.2 :

Améliorer la collecte en zone d'assainissement collectif

Nous voulons améliorer le taux de raccordement (ATR) des habitations au moment de la pose d'égouts ou de travaux de voirie ou de tout projet de collecteur ou de station. L'intention est d'améliorer le taux de charge des stations d'épuration en synergie avec les objectifs A1.1 et C3.2.

Des opérations d'amélioration du taux de raccordement (ATR) comportant de la sensibilisation, du recensement et de l'accompagnement technique à la parcelle seront proposées aux communes.

Objectif 2023

Proposer un ATR aux communes pour tout projet d'investissement (égout, collecteur ou station).

Indicateur	2023	2024	2025
Projet d'investissement avec ATR (en %)	50	55	60

Objectif opérationnel C3.3 :

Améliorer le traitement des eaux en zone d'assainissement autonome

Nous réaliserons les études de zones ou mises à jour d'études de zones conformément à la planification arrêtée avec la SPGE.

Nous accompagnerons des propriétaires ayant reçu une notification d'obligation d'installer un système d'épuration individuelle (SEI) via des séances d'information et un conseil personnalisé.

Nous assurerons les missions de contrôle de SEI et de service de proximité confiées par la SPGE dans le cadre de la GPAA. Nous proposerons nos services en la matière aux communes assurant elles-mêmes la GPAA.

Objectifs 2023

1. Réaliser ou mettre à jour 61 études de zones conformément à la planification arrêtée entre la SPGE et le Gouvernement Wallon.
2. Réaliser 250 contrôles de SEI.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre d'études de zones réalisées et mises à jour	61	18	43
Nombre de contrôle de SEI réalisés	250	250	250

Objectif opérationnel C3.4 :

Sensibiliser à la gestion des eaux usées

Dans une optique de protection de notre environnement et de bon fonctionnement de nos ouvrages de collecte et d'assainissement, nous poursuivrons nos actions de sensibilisation vers divers publics cibles (architectes, particuliers, public scolaire...) en matière de gestion des eaux usées.

Objectifs 2023

1. Produire des capsules vidéo sur la qualité des raccordements à l'égout et sur la problématique des lingettes.
2. Organiser des portes ouvertes à l'occasion de l'inauguration des stations d'épuration mises en service en 2023.

3. Examiner les modalités de collaboration avec l'ASBL Classes d'eau pour la sensibilisation du public scolaire (valorisation de nos Explôs).

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'actions de sensibilisation entreprises (animations scolaires, portes ouvertes, visites d'ouvrages, articles pour bulletin communal, ...)	30	30	30

GESTION DES DÉCHETS



OBJECTIF GLOBAL

pour maximiser nos impacts positifs

Réduire la production de déchets et en assurer une gestion responsable, efficiente et intégrée.

INDICATEURS CLÉS

Indicateurs	2023	2024	2025
Quantité moyenne de déchets ménagers et assimilés collectée sur la zone d'IDELUX Environnement (en kg/EH)	< N-1	< N-1	< N-1
Quantité de déchets ménagers gérée par IDELUX Environnement et éliminée (en %)	Élimination < 2	Élimination < 2	Élimination < 2
Coût moyen de la collecte et du traitement des déchets répercuté aux communes (en €/EH)	N/N-1 ≤ inflation	N/N-1 ≤ inflation	N/N-1 ≤ inflation

CONCEVOIR & RÉALISER	EXPLOITER & GÉRER	ACCOMPAGNER & CONSEILLER
 Concevoir et réaliser des services et infrastructures de gestion des déchets	 Gérer de façon optimale la collecte et le traitement des déchets	 Conseiller les communes et mener des actions de sensibilisation
OBJ STRAT A1 : Analyser les potentialités de développement Obj op A1.1 : Propreté publique : s'inscrire dans le mouvement Obj op A1.2 : Etudier la mise en oeuvre de la collecte sélective de déchets sur les parcs d'activités économiques Obj op A1.3 : Analyser l'opportunité de développer des filières innovantes sur notre territoire Obj op A1.4 : Participer au développement de nouvelles filières de valorisation de biomasse à plus haute valeur ajoutée	OBJ STRAT B1 : Maîtriser nos coûts et impacts sociétaux et environnementaux grâce à une amélioration continue de la gestion de nos services et processus Obj op B1.1 : Optimiser la gestion du transport des conteneurs des recyparcs Obj op B1.2 : Améliorer la gestion de la flotte de véhicules Obj op B1.3 : Améliorer la gestion des eaux usées sur le site de Habay Obj op B1.4 : Mettre la sécurité au cœur de nos activités Obj op B1.5 : Améliorer l'entretien des sites et des installations Obj op B1.6 : Améliorer nos performances énergétiques Obj op B1.7 : Réhabiliter l'ancien CET de Tenneville Obj op B1.8 : Optimiser la gestion des collectes Obj op B1.9 : Amélioration continue du process de co-compostage Obj op B1.10 : Adapter l'organisation de nos recyparcs aux changements de mode de collecte et nouvelles filières	OBJ STRAT C1 : Accompagner les communes dans la gestion des déchets Obj op C1.1 : Amplifier la prévention des déchets avec les communes Obj op C1.2 : Guider les communes pour améliorer le tri dans leurs services et sur leur territoire Obj op C1.3 : Accompagner les communes dans l'amélioration de la propreté en interne et sur leur territoire Obj op C1.4 : Etre l'interlocuteur des communes et les aider à répondre à leurs obligations légales en matière de déchets
OBJ STRAT A2 : Adapter les services actuels aux contextes économique, réglementaire, technique, climatique et sociétal Obj op A2.1 : Analyser la mise en oeuvre de nouvelles filières obligatoires Obj op A2.2 : Tester la collecte de déchets ménagers via des conteneurs enterrés Obj op A2.3 : Poursuivre l'aménagement du réseau des recyparcs Obj op A2.4 : Développer la réutilisation et le réemploi dans nos recyparcs avec les associations locales intéressées Obj op A2.5 : Renouveler le marché de collecte en porte-à-porte des déchets ménagers Obj op A2.6 : Produire et consommer du bioCNG à partir de (nos) déchets organiques Obj op A2.7 : Tester la faisabilité d'une matériauthèque destinée aux matériaux de construction		OBJ STRAT C2 : Sensibiliser les citoyens à une gestion responsable de leurs déchets Obj op C2.1 : Promouvoir la réduction des déchets auprès de nos parties prenantes Obj op C2.2 : Accompagner au tri et à son amélioration Obj op C2.3 : Accompagner la propreté publique Obj op C2.4 : Accompagner les écoles Obj op C2.5 : Valoriser les recyparcs comme lieux de sensibilisation Obj op C2.6 : Communiquer sur la gestion des déchets

Concevoir et réaliser

Interlocuteurs concernés :

Associations locales, communes, consortium projets innovants, Copidec, entreprises sous-traitantes, entreprises de la construction, entreprises implantées sur les PAE, Fost Plus, IDELUX Développement, Ministre de l'environnement, organismes en charge des obligations de reprises, producteurs de déchets organiques, Service public de Wallonie



Objectif stratégique A1 : Analyser les potentialités de développement



La technologie et le cadre législatif relatifs à la gestion des déchets continuent à évoluer. Nous voulons nous ajuster aux opportunités et aux contraintes qui accompagnent ces changements.

obtenir leur financement pour notre zone d'action et y proposer un « Pilote ».

Objectif 2023

Mettre en œuvre des actions de « propreté publique » dans notre zone d'action sur base des conclusions du groupe de travail Copidec et des dispositions réglementaires décidées par la Région wallonne (voire les 3 Régions).

Objectifs 2025

Objectif opérationnel A1.1 :

Propreté publique : s'inscrire dans le mouvement

Etant donnée la mise en œuvre de la Directive SUP (Single Use Plastics), de nouveaux moyens de financement de la propreté publique devraient voir le jour. En participant au groupe de travail constitué par la Copidec sur les questions de propreté publique, nous voulons contribuer à mettre en œuvre les actions de « propreté publique » proposées par la Région wallonne et/ou les obligataires de reprise (ex : Fost Plus, ...),

Indicateur	2023	2024	2025
Pourcentage de communes couvertes par le service	10 %	50 %	100 %

Objectif opérationnel A1.2 :

Etudier la mise en œuvre de la collecte sélective de déchets sur les parcs d'activités économiques

Les spécificités de notre région (étendue, faible densité de population, distances importantes à parcourir, ...) impactent inévitablement le coût de gestion des déchets. En conséquence, nous voulons favoriser, encourager et privilégier la proximité pour gérer les déchets produits sur notre zone d'action.

Nous allons proposer aux entreprises un service adapté à cet environnement (organisation de la collecte, solutions de traitement des déchets collectés).

Pour étudier et développer ce service, un projet pilote a été proposé dans le cadre de l'appel à projets déchets-ressources lancé par la Wallonie en 2022. En fonction des résultats du projet pilote, nous étudierons le déploiement de ce nouveau service dans d'autres parcs d'activités économiques (PAE).

Objectifs 2023

Dans le cadre du projet pilote « collecte PAE » :

1. Estimer les gisements potentiels, choisir les entreprises « pilotes », les flux à collecter et les moyens de collecte adaptés aux entreprises.

2. Signer une convention avec dix entreprises d'un même PAE.
3. Acquérir les moyens de collecte en 2023.
4. Lancer le projet pilote.

Indicateur	2023	2024	2025
Conventions signées en cours	10	10	10

Objectif opérationnel A1.3 :

Analyser l'opportunité de développer des filières innovantes sur notre territoire

Nous poursuivrons notre veille marché et technologique pour identifier et étudier le développement de nouvelles filières de recyclage et/ou la réutilisation de déchets collectés sur notre territoire en fonction des besoins et des opportunités qui se présenteront et des exigences de la Wallonie.

Plusieurs filières sont déjà ciblées : valorisation de cendres de chaudières biomasses, centres de regroupement pour la valorisation de terres et déchets inertes, valorisation de boues de station d'épuration.

Les filières dont les plus-values économiques, environnementales et sociales sont supérieures à celles des solutions actuelles pourront être développées par la suite.

Objectifs 2023

1. Alimenter le dispositif de veille.
2. Etudier une nouvelle filière.

Indicateurs	2023	2024	2025
Filières potentielles identifiées	5	5	5
Filières étudiées	1	1	1

Objectif opérationnel A1.4 :

Participer au développement de nouvelles filières de valorisation de biomasse à plus haute valeur ajoutée

Nous voulons poursuivre la veille technologique et participer à des projets de recherche visant à développer des biotechnologies vertes à partir de biomasse.

Notre point de visée :

- mesurer le potentiel de matière première contenu dans la biomasse dont dispose IDELUX Environnement,
- diversifier les formes de valorisation,
- susciter le développement, par des partenaires locaux, de solutions innovantes et à plus haute valeur environnementale ajoutée en lien avec la biomasse.

Le site de Tenneville apparaît comme un gisement de biomasse à grande échelle aux yeux de certains acteurs dans le domaine des biotechnologies vertes. Via son réseau de partenaires, IDELUX Environnement restera ainsi une référence pour la valorisation des déchets organiques.

Depuis 2016, IDELUX Environnement est partenaire de projets européens visant à extraire de nouvelles matières premières de la biomasse. Parmi ceux-ci, les projets « Cafipla » et « Recover » sont toujours en cours. Nous les poursuivrons, jusqu'en 2023 pour Cafipla et 2024 pour Recover.

La production de compost ou de nouvelles matières premières nécessite à la source un déchet organique propre. La qualité du tri à la source et les moyens techniques de préparation de ces déchets ou de nettoyage du résidu de digestion (digestat) utilisés à Tenneville ne permettent pas d'obtenir une qualité suffisante. De nouvelles solutions techniques apparaissent sur le marché. Néanmoins, elles sont coûteuses et doivent encore être éprouvées sur des déchets organiques ménagers hétérogènes.

Pour tester ces technologies, deux projets ont été déposés en 2022, l'un dans le cadre de l'appel à projets déchets-ressources lancé par la Wallonie et l'autre, dans le cadre de la programmation FEDER 21-27. Combinés, ces projets permettront de financer l'acquisition de nouveaux équipements, de les tester, d'éventuellement les adapter et in fine d'améliorer la qualité de nos produits.

Sur base des résultats de ces projets et d'autres projets innovants auxquels nous participerons (tels que Cafipla et Recover), nous définirons les évolutions à apporter à notre outil de biométhanisation.

Objectifs 2023

1. Poursuivre les projets « Cafipla » et « Recover ».
2. Choisir, installer et tester les équipements de déconditionnement de déchets organiques ménagers et de nettoyage du digestat selon le planning défini.



Objectif stratégique A2 :

Adapter les services actuels aux contextes économique, réglementaire, technique, climatique et sociétal



Objectifs 2025

Objectif opérationnel A2.1 :

Analyser la mise en œuvre de nouvelles filières obligatoires

Nous voulons poursuivre - compte tenu des opportunités et de l'évolution de la législation - le développement de nouvelles filières de collecte dans le réseau des recyparcs.

Par exemple, sur les recyparcs, la laine de verre et la laine de roche se retrouvent généralement dans les conteneurs d'encombrants. Compte tenu de leur nature, ces déchets ne devraient pas être confiés à une filière de valorisation énergétique.

Objectif 2023

Analyser l'intérêt d'isoler la laine de verre et la laine de roche des encombrants, et le cas échéant mettre ce tri en œuvre.

Indicateur	2023	2024	2025
Mise en service de nouvelle(s) filière(s)	+ 1	+ 1	+ 1

Objectif opérationnel A2.2 :

Tester la collecte de déchets ménagers via des conteneurs enterrés

Sur base des essais concluants menés à Attert et à Arlon (respectivement en remplaçant la collecte en porte-à-porte (fraction résiduelle et matière organique) d'un village complet (50 habitations) et dans un

groupe d'immeubles à appartement, nous allons proposer une collecte des déchets ménagers (fraction résiduelle et matière organique) en conteneurs enterrés, à la place de la collecte en porte-à-porte.

Objectif 2023

Etudier la possibilité - technique et financière - d'implanter ce type de collecte sur l'ensemble du territoire d'une commune sur base de l'appel d'offre pour la fourniture et l'installation de conteneurs enterrés.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de communes adhérente à ce service	0	+ 1	0

Objectif opérationnel A2.3 :

Poursuivre l'aménagement du réseau des recyparcs

Nous voulons améliorer la qualité du service rendu aux usagers des recyparcs tout en optimisant le fonctionnement de ceux-ci.

Pour y parvenir, nous allons :

- poursuivre l'aménagement de certains recyparcs (meilleur accès, circulation plus fluide des véhicules, capacité d'accueil de déchets renforcée, ...)

- continuer à embellir et sécuriser le réseau des recyparcs ;
- y poursuivre les actions « biodiversité » ;
- parfaire le maillage des recyparcs pour réduire les distances à parcourir pour les ménages trop éloignés du réseau actuel ;
- utiliser les recyparcs pour diffuser nos messages auprès de la population (cf. objectif C2.2 in « conseiller et accompagner »).

Objectif 2023

Réaliser :

- la construction du recyparc d'Etalle ;
- les travaux d'aménagement des recyparcs de Bullange, Malmedy, et Saint-Vith ;
- la réfection des revêtements des recyparcs de Burg-Reuland, Daverdisse et Stavelot.

Indicateurs	2023	2024	2025
Aménagement et entretien de recyparcs existants	6	7	8
Inauguration de nouveau/x recyparc/s	1	0	1

Objectif opérationnel A2.4 :

Développer la réutilisation et le réemploi dans nos recyparcs, avec les associations locales intéressées

Nous voulons mettre en place une filière d'objets et de meubles réutilisables destinés au « réemploi » dans nos recyparcs à la place des filières traditionnelles de traitement des déchets (encombrants, bois, plastiques durs et métaux) avec les associations. L'objectif : proposer ces objets principalement au niveau local pour favoriser un circuit court de réemploi. Nous allons recourir à une forme d'appel à projets pour leur reprise, ce qui permettra à toute association locale d'adhérer au projet.

Dans ce cadre, une demande de financement pour l'étude et les infrastructures a été introduite dans le cadre de l'appel à projets Déchet-Ressources 2022.

Objectif 2023

Lancer l'appel à projets à destination des associations locales.

Indicateur	2023	2024	2025
Taux de captage (kg/an/hab)	1	2	3,5

Objectif opérationnel A2.5 :

Renouveler le marché de collecte en porte-à-porte des déchets ménagers

Le marché arrive à échéance le 31 décembre 2023. Les circonstances économiques ne sont pas favorables : délai d'acquisition de véhicule très long, augmentation des coûts, ... C'est pourquoi nous allons tenter de prolonger d'un an le marché actuel, tout en maîtrisant les coûts. En parallèle, nous avons publié un marché de collecte et en compareront les résultats avec la prolongation du marché actuel.

Objectif 2023

Proposer le meilleur scénario aux communes en fonction des offres reçues et de l'analyse effectuée.

Objectif opérationnel A2.6 :

Produire et consommer du bioCNG à partir de (nos) déchets organiques

Nous voulons diversifier les utilisations possibles du biogaz produit par le centre d'enfouissement technique et l'unité de biométhanisation de Tenneville. Outre la valorisation actuelle en cogénération (production d'électricité et de chaleur « vertes »), ce biogaz pourrait aussi servir de source de carburant (bioCNG) et être utilisé par les camions de collecte. À l'échelle des activités d>IDELUX Environnement, l'utilisation du bioCNG par les camions de collecte permettra de « boucler la boucle » en les propulsant au départ de la valorisation des déchets qu'ils transportent. Le contexte de la période 2020-2021

ne permettait pas de produire du bioCNG à un prix concurrentiel par rapport au CNG issu du réseau gaz. Il nous a paru raisonnable de reporter cet investissement. Le prix du gaz ayant significativement augmenté en 2022 et les perspectives n'annonçant pas de grandes diminutions dans les prochaines années, ce projet devient aujourd'hui économiquement abordable.

Afin de financer un investissement permettant d'alimenter notre flotte de camion basée à Tenneville, un projet a été déposé en 2022 dans le cadre de la programmation FEDER 21-27.

Objectif 2023

Installer un module de bioCNG à Tenneville afin d'alimenter au minimum cinq camions de collecte.

Indicateur	2023	2024	2025
Quantité de CO2 économisée	-	Gisement inconnu. Le volume sera mesuré durant le test pilote.	

Objectif opérationnel A2.7 :

Tester la faisabilité d'une matériauthèque destinée aux matériaux de construction

Des évolutions législatives sont attendues en terme de circularité des matériaux, en particulier dans la phase de déconstruction.

Dans ce cadre, nous testerons une nouvelle filière permettant le réemploi de matériaux de construction provenant de chantiers de construction ou de démolition. Son but : préserver une utilité à certaines matières « déchues » avant de les orienter vers des solutions de recyclage, de valorisation ou d'élimination. Un projet pilote « matériauthèque » a été proposé dans le cadre de l'appel à projets déchets-ressources lancé par la Ministre Tellier en 2022. Il consiste à tester la filière avant de

poursuivre son développement à l'échelle du territoire d>IDELUX Environnement. Il permettra d'étudier le marché en évaluant le gisement récupérable et les besoins des entrepreneurs et d'évaluer les moyens nécessaires à la collecte et au regroupement des matériaux au sein d'une matériauthèque. Les entreprises pourront s'y approvisionner. Sur base des résultats du projet pilote, nous définirons les besoins nécessaires au développement de la filière.

Objectifs 2023

1. Réaliser le projet pilote « matériauthèque » et analyser ses résultats.
2. Equiper une première matériauthèque et cinq recyparcs pour la réalisation du projet pilote.

3. Réduire la quantité de déchets incinérés par IDELUX. 50% des déchets collectés dans le cadre du projet seront réutilisés plutôt qu'incinérés.
4. Sur base des résultats du projet pilote, définir les besoins nécessaires au développement de la filière pour dépôt d'un projet dans la seconde phase de la programmation FEDER 21-27.

Exploiter et gérer

Interlocuteurs concernés :

Bureau d'études d'IDELUX, comité d'accompagnement du site de Habay, communes, consultants experts, entreprises sous-traitantes, personnel d'IDELUX Environnement, producteurs de déchets, SIPP, service IT, service Travaux d'IDELUX



Objectif stratégique B1 :

Maîtriser nos coûts et impacts sociétaux et environnementaux grâce à une amélioration continue de la gestion de nos services et processus



Objectifs 2025

Objectif opérationnel B1.1 :

Optimiser la gestion des transports des conteneurs des recyparcs

Pour améliorer la maîtrise des coûts de gestion des recyparcs, nous voulons continuer à optimiser la gestion des transports des conteneurs des recyparcs.

Objectif 2023

Etudier la possibilité d'utiliser des centres de regroupement pour les recyparcs les plus éloignés des centres de traitement afin d'optimiser les transports et d'en réduire les coûts.

Objectif opérationnel B1.2 :

Améliorer la gestion de la flotte de véhicules

En tenant compte de la situation économique actuelle, nous allons prévoir un plan d'investissement à long terme pour l'ensemble de la flotte existante afin d'anticiper les remplacements tenant compte des délais des livraisons.

Par ailleurs, la maintenance préventive et curative des véhicules est encadrée par un marché d'une durée de 4 ans. Un suivi de la planification et de l'historique individualisé par véhicules permettra une vision en temps réel.

Objectifs 2023

1. Mettre en place un logiciel de suivi des maintenances.
2. Prévoir un plan d'investissement à long terme spécifiques aux véhicules.

Objectif opérationnel B1.3 :

Améliorer la gestion des eaux sur le site de Habay

La fréquence et l'intensité de longs épisodes pluvieux augmentent depuis quelques années.

Sur notre site de Habay, ce phénomène, combiné aux contraintes imposées au rejet, à la capacité limitée des bassins de stockage des eaux à épurer et au débit limité de traitement de la station d'épuration du site, nous contraint à rejeter, presque une fois par an, dans le milieu récepteur des eaux peu chargées mais non entièrement traitées, pour préserver la qualité des eaux souterraines. Ces actions sont prises en parfaite transparence avec l'administration et n'ont pas affecté la qualité du milieu récepteur. Nous souhaitons cependant mettre en place des actions destinées à sécuriser le fonctionnement des installations face à ces événements pluvieux.

Par ailleurs, les installations de traitement des eaux usées ont aujourd'hui plus de vingt ans. Bien que leurs performances de traitement soient bonnes, elles nécessitent de plus en plus d'intervention sur place du personnel pour en assurer la conduite et l'entretien.

Un projet est actuellement à l'étude pour :

- séparer les eaux claires à la source (dalle de compostage, talus casier A) et ainsi limiter les quantités de lixiviats à traiter lors ou suite à de fortes pluies ;
- améliorer les performances de la station d'épuration (débit, automatisation, suivi à distance et fiabilité).

Sur base des solutions définies dans le cadre de ce projet, nous améliorerons les installations de traitement des eaux usées sur le site de Habay.

Objectif 2023

Attribuer le marché de fourniture et mettre en place la nouvelle installation.

Indicateurs	2023	2024	2025
Travaux réceptionnés		100%	
Nombre d'incidents liés aux intempéries	/	0	0

Objectif opérationnel B1.4 :

Mettre la sécurité au cœur de nos activités

En phase avec l'objectif transversal Groupe défini dans le chapitre «ressources internes», afin de poursuivre cet objectif et de tendre vers le zéro accident, nous allons mener les actions programmées au plan quinquennal.

Nous allons lancer un nouveau programme de sensibilisation et de former du personnel à la détection des risques.

Nous allons poursuivre l'analyse des risques électriques et la mise en conformité des installations électriques.

Dans le but de sécuriser les espaces de travail, nous poursuivrons la démarche 5S selon le programme défini sur les deux sites de traitement.

Objectifs 2023

1. Réaliser le plan annuel d'actions sécurité.
2. Réaliser les aménagements provisoires permettant de sécuriser les flux de circulation actuels.
3. Proposer un avant-projet de sécurisation de la circulation tenant compte des évolutions des activités du site.
4. Former le personnel à la détection des risques.
5. Réaliser 100 actions sécurité sur chaque site de traitement.

Indicateur	2023	2024	2025
Actions sécurité par site	100	100	100

Objectif opérationnel B1.5 :

Améliorer l'entretien des sites et des installations

L'évolution des activités sur sites durant ces dix dernières années et les évolutions à venir vont nécessiter une réorganisation des flux et des outils. De plus, une partie des infrastructures construites en 1980 ne sont plus compatibles avec les outils de traitements actuels et présentent, pour certaines, un état de dégradation avancé.

Sur le site de Habay, nous allons revoir l'organisation future des activités en y intégrant des projets tels que la sécurisation du plan de circulation, la matériauthèque, etc. Nous programmerons ensuite les travaux de remplacement et de rénovation nécessaires, dans le cadre de ce Master plan.

Toujours dans le but d'entretenir et d'améliorer les espaces de travail, nous poursuivrons la démarche 5S selon le programme défini sur les deux sites de traitement.

Nous définirons une nouvelle organisation de la maintenance visant notamment à développer plus de transversalité entre les sites et les services. Nous enregistrerons les données nécessaires afin de disposer d'indicateurs de maintenance pertinents pour les activités de biométhanisation, les stations d'épurations et la ligne de broyage des encombrants. Nous définirons les fonctionnalités attendues de notre futur outil d'aide à la gestion de la maintenance (GMAO).

Objectifs 2023

1. Définir et proposer un plan de rénovation des infrastructures du site de Habay.
2. Proposer une nouvelle organisation de la maintenance.
3. Définir le besoin pour le futur outil GMAO.

Objectif opérationnel B1.6 :

Améliorer nos performances énergétiques

Nos performances énergétiques sont mesurées, enregistrées et analysées au minimum deux fois par an dans le cadre de notre système de management environnemental EMAS. Ces diagnostics nous permettent de pointer les consommateurs sur lesquels nous devons agir pour maîtriser voire réduire nos consommations d'électricité ou de mazout.

Le dernier diagnostic a révélé des leviers de réduction de nos consommations et d'augmentation de notre production d'électricité verte. Un plan d'actions a été défini.

Nous réaliserons ce plan d'actions. Notre objectif est de réduire l'ensemble des consommations des outils de traitement de 1 %, évaluée sur base d'une moyenne des consommations sur 3 années (toutes choses restant égales par ailleurs).

Nous étudierons la pertinence de poser des panneaux photovoltaïques sur la toiture du hall P+MC de Tenneville. Si cela s'avère rentable, nous en installerons pour une puissance estimée a priori à 250 kWc.

Nous installerons des bornes de recharge pour véhicules électriques à Habay, Saint-Vith et Tenneville.

Objectifs 2023

1. Installer des bornes de recharge pour véhicules électriques à Habay, Saint-Vith et Tenneville.
2. Réaliser le plan d'actions énergie défini dans le système EMAS pour 2023.

Indicateurs	2023	2024	2025
Réduction des consommations	-1 %	-1 %	-1 %

Objectif opérationnel B1.7 :

Réhabiliter l'ancien CET de Tenneville

L'ancien CET de Tenneville, exploité de 1980 à 2005, répond aux conditions imposées par la législation actuelle pour que nous puissions entamer sa réhabilitation en concertation avec le Bureau d'études.

Dans un souci de préservation des eaux souterraines et de limitation des quantités d'eau à traiter, nous souhaitons le réhabiliter.

Le processus de réhabilitation nécessite de longues phases d'études et de travaux qui devront être approuvées par le Service public de Wallonie.

En concertation avec notre bureau d'études, nous allons reprendre les discussions avec ce dernier et définir le programme d'études à réaliser pour ensuite réaliser les travaux.

Objectif opérationnel B1.9 :

Amélioration continue du processus de co-compostage

L'atelier de compostage de Tenneville est équipé de machines mobiles pour mélanger les matières à composter et les tamiser afin de séparer les indésirables (dont des plastiques) et obtenir un compost de qualité suffisante pour les utilisateurs.

Ces machines mobiles atteignent aujourd'hui largement leur durée de vie prévue.

Par ailleurs, l'utilisation d'équipements mobiles non « connectés » entre eux nécessite énormément de manipulations, effectuées au moyen de chargeurs sur pneus. Cette organisation présente un risque non négligeable de collision et propage de nombreuses envolées de plastiques légers dans l'atelier et sur le site.

Objectifs 2023

1. Réaliser les études et essais nécessaires à la conception d'un avant-projet de réhabilitation définitive.
2. Concevoir l'avant-projet pour pouvoir faire valider le projet définitif par le Service public de Wallonie en 2024.

Une solution équipée de machines fixes et de convoyeurs a été étudiée en 2021. Un marché a été lancé et a abouti à un coût total significativement supérieur à l'estimation budgétaire du projet.

Cette augmentation, principalement due à l'augmentation des prix des matériaux connue, a un impact important sur le coût de la filière complète dont fait partie l'outil de biométhanisation. Il est donc nécessaire de remettre le dossier de nouvelle installation de compostage en perspective d'une vision à 10 ans de la biométhanisation d'une part et du potentiel d'amélioration continue d'autre part.

Objectif opérationnel B1.8 :

Optimiser la gestion des collectes

La collecte PMC en régie a démarré en octobre 2021. nous allons maintenant définir et mettre en place des indicateurs de suivi des performances. Et sur cette base, optimiser la collecte dans son ensemble : répartition de la charge de travail, durée, consommation.

Objectif 2023

Sur base de l'analyse des résultats de la première année de collecte PMC, identifier et sélectionner les différentes possibilités d'adaptation et d'optimisation des moyens techniques et humains mis en œuvre actuellement.

Objectifs 2023

1. Définir la vision à 10 ans de la biométhanisation
2. Dans ce cadre, identifier et mettre en œuvre les actions utiles pour améliorer le co-compostage.

Indicateur	2023	2024	2025
Installation réceptionnée	-	100 %	-

Objectif opérationnel B1.10 :

Adapter l'organisation de nos recyparcs aux changements de mode de collecte et nouvelles filières

Nous allons mener ces réflexions sur des bases objectives, en concertation avec les partenaires sociaux et nos communes associées.

Le passage à la collecte en porte-à-porte des PMC en octobre 2021 a eu un impact sur les flux collectés via nos recyparcs. Ces changements sont visibles tant en termes de configuration (espace rendu disponible par la suppression des îlots de tri) que de fréquentation.

Ce contexte représente une opportunité pour développer de nouvelles filières et améliorer la qualité au travers d'un meilleur conseil par nos préposés.

Toutefois, dans un contexte d'inflation galopante, cette évolution doit impérativement se traduire au travers d'un juste équilibre entre service et coûts pour les citoyens.

Objectifs 2023

1. Objectiver l'impact (quantité/fréquentation) en comparant octobre 2020/septembre 2021 à octobre 2021 / septembre 2022.
2. Étudier différents scénarios d'adaptations et formuler une proposition au conseil d'administration.

Conseiller et accompagner

Interlocuteurs concernés :

Associations locales, citoyens, commerçants, communes, écoles, producteurs particuliers, Province



Objectif stratégique C1 : Accompagner les communes dans la gestion des déchets



Pour gérer les déchets, les communes sont un levier de changement important. Comment ? En adoptant une taxation adéquate, en étant exemplaire en matière de tri et de propreté publique, en insufflant une dynamique de réduction des déchets auprès de leurs concitoyens.

Elles sont donc au cœur de notre attention et nos conseillers en environnement sont à leurs côtés pour les aider à remplir leurs obligations légales et implémenter une gestion efficiente des déchets sur notre territoire.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C1.1 :

Amplifier la prévention des déchets avec les communes

On ne le répète jamais trop : le meilleur déchet est celui qui n'existe pas. Les communes engagées ou qui souhaitent s'engager dans la démarche « commune zéro déchet » bénéficieront de l'appui d'un conseiller en environnement avec qui elles pourront construire et mettre en œuvre un plan d'actions adapté aux spécificités de leurs territoires.

Par ailleurs, les conseillers en environnement proposeront à chaque commune un plan d'actions de « prévention » annuel. Il sera basé sur les flux de déchets prioritaires déterminés par le PWD-R (Plan wallon des déchets-ressources).

Objectifs 2023

1. *Coach* 11 communes dans la démarche Commune zéro déchet et les accompagner dans la réalisation de leurs projets spécifiques.
2. Faire adhérer les autres communes au plan d'actions de « prévention ».

Indicateur	2023	2024	2025
Communes adhérentes à nos actions de prévention	54	55	55

Objectif opérationnel C1.2 :

Guider les communes pour améliorer le tri dans leurs services et sur leur territoire

Pour les déchets que l'on ne peut éviter, le tri reste crucial. Un mauvais tri compromet toute la filière en aval. La sensibilisation reste donc un effort indispensable à poursuivre. En tant que pouvoir public, les Communes ont un rôle d'éco-exemplarité à tenir.

Ainsi, il est important que le tri soit correctement mis en œuvre dans les bâtiments communaux et l'espace public. Nous proposerons aux Communes des solutions pratiques pour améliorer ou mettre en place un tri de qualité.

Parallèlement, les Communes sont le partenaire indispensable pour inciter le tri efficace de leur population (citoyens et, plus largement tous producteurs de déchets : activités touristiques, associations, écoles, clubs sportifs, mouvements de jeunesse, ...).

Objectifs 2023

1. Poursuivre les projets de tri « Out of home » et « On the go ».
2. Impliquer de manière accrue les communes lors de la seconde édition du « Marathon du tri ».

Indicateur	2023	2024	2025
Rencontre annuelle avec chaque commune	1	1	1

Objectif opérationnel C1.3 :

Accompagner les communes dans l'amélioration de la propreté en interne et sur leur territoire

Les communes sont en première ligne pour gérer la propreté publique (nettoyage des bords de voiries, gestion des poubelles publiques, agents constatateurs, ...). Elles interviennent notamment dans les projets proposés par Be WaPP (le Grand nettoyage (GN), les Ambassadeurs de la propreté, le Plan local de propreté). Nos services resteront disponibles comme partenaires ou relais des acteurs concernés.

Objectif 2023

Participer au groupe de travail « propreté », mis en place par la Copidec, pour suivre l'évolution de ce thème et en informer nos communes.

Objectif opérationnel C1.4 :

Être l'interlocuteur privilégié des communes et les aider à répondre à leurs obligations légales en matière de déchets

Les obligations légales en matière de gestion des déchets sont nombreuses et complexes.

Leur respect conditionne notamment l'octroi de subsides. Nos services veilleront à la compréhension et à la bonne application de ces obligations.

Par ailleurs, nous transmettrons aux communes les données nécessaires pour leur permettre de respecter le « coût-vérité » en matière de taxation des déchets et d'analyser la production de déchets sur leur territoire.

Objectifs 2023

1. Transmettre les données nécessaires à l'encodage des formulaires FEDEM* et assister les Communes demanderesse dans ce suivi.
2. Proposer une journée d'étude groupant différents acteurs pour informer nos Communes sur les évolutions dans la gestion des déchets.

Indicateur	2023	2024	2025
Journée d'information aux communes	1	1	1

* FEDEM : Questionnaire annuel adressé aux communes, portant sur les statistiques et la taxe favorisant la collecte sélective des déchets ménagers.



Objectif stratégique C2 : Sensibiliser les citoyens à une gestion responsable des déchets



Pour arriver à une gestion des déchets la plus performante possible sur notre territoire d'action, développer les filières de tri et gérer nos services de collecte et de traitement des déchets sont deux prérequis évidents.

Néanmoins, la réussite de toute politique de gestion des déchets est liée à l'adhésion et la participation active de nos concitoyens et des différents producteurs de déchets. Réduire, composter, trier,... nos habitants sont la clé de notre succès.

Notre rôle de conseil, d'accompagnement et de sensibilisation reste donc primordial.

L'équipe de conseillers en environnement d'IDELUX Environnement est en relation directe avec les Communes et les habitants. Elle est l'interface entre l'Intercommunale et les différents producteurs de déchets. Sensibiliser à la prévention des déchets, au tri, à la propreté publique reste le cœur de son métier. Son expertise en la matière sera valorisée ces prochaines années.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C2.1 :

Promouvoir la réduction des déchets auprès de nos parties prenantes

Nous souhaitons renforcer la prise de conscience citoyenne en matière de zéro déchet.

D'expérience, nous savons que les messages adaptés aux publics cibles sont les plus générateurs de changements et que les contacts directs restent à privilégier. Dans cette logique, nos services seront à l'écoute des besoins et des attentes.

Que ce soit via des ateliers pratiques, des conférences, des événements locaux, des formations, des animations, des webinaires, ... notre objectif est de mobiliser les citoyens à l'importance de réduire leurs déchets.

En fonction des besoins, avec l'appui du service Communication, nos messages et outils seront adaptés aux thèmes d'intérêts (ex. : gaspillage alimentaire, zéro plastique, compostage et paillage à domicile, réemploi...).

Objectifs 2023

1. Poursuivre nos actions de prévention, notamment en lien avec les déchets verts et organiques sur tout le territoire.
2. Accompagner les assistants composteur, formés en 2022, dans leurs missions et leur formation continue.
3. Analyser la réalisation d'une action « gaspillage alimentaire ».
4. En collaboration avec la Copidec, promouvoir l'eau du robinet pour limiter le volume d'emballages en plastique.

Indicateur	2023	2024	2025
Actions de citoyens sensibilisés à la prévention	1 500	1 500	1 500

Objectif opérationnel C2.2 :

Accompagner au tri et à son amélioration

Nous proposerons des outils destinés à rencontrer les besoins des différents acteurs de notre territoire. Les bonnes pratiques de tri ne sont en effet pas intégrées par tous de la même manière. Elles sont aussi organisées différemment à domicile, au bureau, en vacances ou lors des loisirs et même en fonction du type d'habitat (rural, urbain, unifamilial, partagé,...)

Par ailleurs, le groupe de travail transversal « Qualité » (logistique, exploitation, sensibilisation) continue à identifier les problèmes de qualité du tri et la meilleure façon d'y remédier, afin d'orienter le travail des conseillers sur les besoins et problèmes spécifiques détectés par nos équipes.

Objectifs 2023

1. Continuer à sensibiliser les différents publics aux bonnes pratiques (citoyens, gestionnaire d'immeubles, aide à domicile, ...).
2. Analyser les besoins à rencontrer sur base des résultats du groupe de travail « Qualité ».

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de contrôles qualité	60 000	60 000	60 000

Objectif opérationnel C2.3 :

Accompagner la propreté publique

Nous relayerons les actions proposées par Be WaPP et d'autres partenaires potentiels et analyserons les besoins spécifiques de notre zone pour proposer des actions ajustées. Nous continuerons à accompagner les écoles qui souhaitent obtenir le label « Ecoles plus propres ».

Objectifs 2023

1. Accompagner les écoles présentes sur notre territoire dans le projet « Ecoles plus propres ».
2. Proposer une action « Dégradation des déchets dans la nature ».

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'école accompagnées	15	15	15

Objectif opérationnel C2.4 :

Accompagner les écoles

Pour répondre aux attentes du milieu scolaire - une priorité ! -, l'équipe des conseillers en environnement compte une enseignante de formation, en charge du développement et de l'adaptation de notre offre pédagogique.

Via des dossiers pédagogiques, des animations scolaires conçues en fonction de l'âge des enfants, des visites de nos sites de traitement des déchets ou des projets spécifiques, nous continuerons à encourager les plus jeunes de nos concitoyens à adopter les bons gestes en matière de déchets.

Objectifs 2023

1. Sensibiliser les enseignants et le personnel des écoles via des animations/ateliers qui leur seront spécifiquement destinés.
2. Proposer un appel à projet « compostage » à nos écoles.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'élèves participant à nos actions	1 500	1 500	1 500

Objectif opérationnel C2.5 :

Valoriser les recyparcs comme lieux de sensibilisation

Nous souhaitons amplifier le rôle des recyparcs comme lieux de sensibilisation privilégié des citoyens à la gestion globale des déchets.

Objectif 2023

Amplifier les actions de sensibilisation à la prévention, au tri et à la propreté au sein des recyparcs.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'actions dans chaque recyparc	2	2	2

Objectif opérationnel C2.6 :

Communiquer sur la gestion des déchets

De la prévention, au tri et au recyclage, en passant par la propreté publique, nous informons continuellement nos concitoyens pour soutenir leur engagement dans la bonne gestion de leurs déchets.

Notre volonté est d'offrir une information utile, claire, précise et stimulante au moyen de supports et de médias complémentaires : calendrier

de collecte distribué annuellement en toutes-boîtes, pages « Déchets » sur www.idelux.be, fiches établissements (sites et recyparcs) sur Google My Business, application GSM « Recycle » via Fost Plus, réseaux sociaux (Facebook et Instagram), brochures, affiches via les recyparcs et/ou les communes...

Objectif 2023

Promouvoir l'application « Recycle ».

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'adhérents à l'application Recycle	500	800	1 000

RESSOURCES INTERNES



OBJECTIF GLOBAL

pour maximiser nos impacts positifs

Assurer la sécurité des collaborateurs, développer les talents par la formation, favoriser la stabilité et la diversité de l'emploi, réduire notre empreinte énergétique et consommer responsable, assurer la qualité et le respect des normes.

INDICATEURS CLÉS

Chaque année, le rapport d'activités présentera notamment les indicateurs suivants :

- Taux de fréquence et de gravité des accidents de travail
- Nombre de secouristes formés et agréés
- Nombre d'heures de formation
- Coût des formations
- Nombre de collaborateurs ayant bénéficié d'une formation
- Nombre de collaborateurs, avec ventilation par type de contrat, temps de travail, sexe, niveau d'études, ...
- Nombre de jobistes et de stagiaires
- Turn Over
- Valeur économique créée et redistribuée
- Consommation et production énergétique d'IDELUX
- Volume d'achats locaux

ASSURER LE BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS	ASSURER UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE	ASSURER LA VISIBILITÉ DE NOS ACTIONS ET LA SATISFACTION DES USAGERS/CLIENTS
OBJ STRAT A1 : Faire évoluer la gestion des Ressources humaines Obj op A1.1 : Réorganisation du service des Ressources Humaines Obj op A1.2 : Remplacement des services fournis par le secrétariat social et intégration informatique Obj op A1.3 : Mise en place d'un outil intégré de gestion des formations Obj op A1.4 : Réalisation de parcours de formations Obj op A1.5 : Evolution du process de recrutement et mise en place d'une politique de rétention Obj op A1.6 : Développer le <i>branding</i> et renforcer le sentiment d'appartenance Obj op A1.7 : <i>Onboarding</i> RH et plan de succession Obj op A1.8 : <i>Benchmark</i> grille salariale Objectif opérationnel A1.9 : Actualisation et flexibilisation du package salarial Objectif opérationnel A1.10 : Valorisation du portefeuille d'assurance Objectif opérationnel A1.11 : Amélioration de la gestion de l'absentéisme	OBJ STRAT B1 : Comptabilité/finances Obj op B1.1 : Assurer la tenue des comptabilités Obj op B1.2 : Assurer le financement des opérations	OBJ STRAT C1 : Communication externe : Assurer la visibilité, la compréhension de nos actions et la satisfaction de nos usagers/clients Obj op C1.1 : Amplifier la communication en ligne via les canaux existants Obj op C1.2 : Assurer une communication claire et transparente sur l'actualité et les résultats d'IDELUX
OBJ STRAT A2 : Sécurité : développer la culture de la sécurité au sein d'IDELUX avec l'implication de tous Obj op A2.1 : Assurer un suivi systématique des tâches sécurité issues des audits Obj op A2.2 : Homogénéiser les démarches de suivi des accidents de travail Obj op A2.3 : Appliquer une démarche simple de suivi du plan annuel Obj op A2.4 : Opérations « coup de poing sécurité » Obj op A2.5 : Rédaction d'un plan d'actions quinquennal 2025-2029 volontariste	OBJ STRAT B2 : Secrétariat général et support juridique Obj op B2.1 : Evolution du nouvel outil de gestion des organes Obj op B2.2 : Mise en conformité au Code des Sociétés et des Associations Obj op B2.3 : Généralisation d'un outil de gestion des Marchés publics Obj op B2.4 : Support juridique pour l'ensemble des matières traitées par le Groupe et maîtrise des textes de loi Obj op B2.5 : Formations ciblées - parcours de formation - accompagnement spécifique Objectif opérationnel B2.6 : Gestion de projet - intégration Objectif opérationnel B2.7 : Lancement d'alertes	OBJ STRAT C2 : Communication externe : Mettre en évidence l'engagement d'IDELUX en faveur du développement durable Obj op C2.1 : Faire le lien entre nos actions et les objectifs de développement durable définis par l'Organisation des Nations-Unies Obj op C2.2 : Privilégier une communication éco-responsable, en phase avec les objectifs de durabilité d'IDELUX

OBJ STRAT A3 : Communication interne : Renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe Obj op A3.1 : Informer le personnel sur la vie au sein d'IDELUX Obj op A3.2 : Organiser des événements transversaux et fédérateurs Obj op A3.3 : Faire vivre les valeurs de l'entreprise	OBJ STRAT B3 : Service immobilier Obj op B3.1 : Mesurages et expertises Obj op B3.2 : Négociations immobilières Obj op B3.3 : Cessions de voiries aux communes et gestion des propriétés hors PAE Obj op B3.4 : Expertise juridique en matière d'expropriation et bail à ferme	OBJ STRAT C3 : Communication externe : susciter l'adhésion de nos parties prenantes Obj op C3.1 : Communiquer de manière engageante et didactique
OBJ STRAT A4 : Stimuler les réflexes « communication » du personnel	OBJ STRAT B4 : Bureau d'études Obj op B4.1 : Poursuivre la réorganisation interne du bureau d'études Obj op B4.2 : Concevoir des projets de qualité	OBJ STRAT C4 : Certification EMAS et SMQ-ISO9001 Obj op C4.1 : Améliorer la transversalité et la cohérence des systèmes ISO-EMAS-RSE-SIPP Obj op C4.2 : Maintenir la certification ISO 9001 Obj op C4.3 : Maintenir l'enregistrement EMAS pour un maximum d'activités, services et sites d'exploitation
	OBJ STRAT B5 : Service Travaux Obj op B5.1 : Contrôles plus efficacement les travaux Obj op B5.2 : Actualiser et homogénéiser les outils de contrôle d'exécution Obj op B5.3 : Contrôler les leasings immobiliers Obj op B5.4 : Déployer les outils digitaux de pointe	
	OBJ STRAT B6 : Facility Management Obj op B6.1 : Optimiser nos interventions pour gagner du temps Obj op B6.2 : Mettre nos services de maintenance en contrats globaux Obj op B6.3 : Améliorer le cadre de travail au siège d'IDELUX (Schoppach) Obj op B6.4 : Sécuriser le site de Schoppach Obj op B6.5 : Mettre en conformité le patrimoine d'IDELUX Obj op B6.6 : Intégrer les nouveaux bâtiments dans le plan de maintenance	

	OBJ STRAT B7 : Informatique (Systèmes d'information et technologies digitales) Obj op B7.1 : Finaliser la transition de nos solutions de gestion documentaire Obj op B7.2 : Mettre en place une suite intégrée de « solutions métiers » Obj op B7.3 : Analyser nos besoins et l'évolution des réponses à y apporter Obj op B7.4 : Suivre les évolutions technologiques, informer et sensibiliser Obj op B7.5 : Veiller à notre cybersécurité et à notre éco-responsabilité	
	OBJ STRAT B8 : Cartographie : Intégrer, organiser, analyser et diffuser les données spatialisées de nos activités pour contribuer à leur bonne gestion et aider à la décision Obj op B8.1 : Améliorer la cartographie des réseaux d'assainissement de la province Obj op B8.2 : Etablir le cadastre des réseaux d'alimentation en eau pour les communes autonomes Obj op B8.3 : Mettre en œuvre des « solutions métiers » Obj op B8.4 : Outil métier Eau pour les communes Obj op B8.5 : Développer, maintenir et mettre à jour l'outil IMOB Objectif opérationnel B8.6 : Support aux missions de développement territorial Objectif opérationnel B8.7 : Mutualisation du secteur de l'eau : participer à la réflexion	
	OBJ STRAT B9 : Gestion des connaissances Objectif opérationnel B9.1 : Gestion documentaire – Développer les listes et bibliothèque de termes Sharepoint Objectif opérationnel B9.2 : Communiquer et informer sur les bases de l'archivage électronique Objectif opérationnel B9.3 : Mettre en place une gestion plus efficace et plus ouverte des médias numériques (photos, logos, vidéos...) Objectif opérationnel B9.4 : Mettre en place d'un plan de gestion de crise des archives papier – numérique également Objectif opérationnel B9.5 : Organiser un « cleanup day » - tri des archives dans les services	

	Objectif opérationnel B9.6 : Revue de presse - veille systématique des médias audiovisuels Objectif opérationnel B9.7 : Ajouter les périodiques à la bibliothèque sur Synapse Objectif opérationnel B9.8 : Mener une réflexion sur la mise en place d'un centre de documentation	
	OBJ STRAT B10 : Economat - reprographie Objectif opérationnel B10.1 : Favoriser des commandes rationnelles de matériel Objectif opérationnel B10.2 : Mettre l'accent sur les achats responsables Objectif opérationnel B10.3 : Optimiser les commandes publiques	

Assurer le bien-être des collaborateurs



Objectif stratégique A1 : Faire évoluer la gestion des Ressources humaines

Courant 2021, le Service Ressources humaines a été amené à reprendre en direct les services jusque-là fournis par le Secrétariat social. Il a dû initier la mise en place d'un outil de paie qui assure la gestion complète de la paie en interne. Cet outil est opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2022 mais la paramétrisation du nouveau logiciel devra se poursuivre jusqu'à fin 2023.

Ainsi, une fois l'intégration de la paie dans ce nouvel outil parfaitement réalisée, une interface avec les modules SuccessFactors (SAP) pourra être développée. Ces travaux débiteront en 2023. Ils permettront une interaction entre le module de gestion de la paie et les processus de recrutement et de gestion des objectifs/évaluations annuels du personnel.

Parallèlement, d'autres modules de SuccessFactors - notamment celui relatif à la gestion des formations - devraient être développés à partir de 2023 dans l'optique d'agréments la qualité des services fournis par le personnel des Ressources humaines.

Le nombre de personnes employées au sein d'IDELUX devrait rester sensiblement constant au cours des deux prochaines années. À ce sujet, les difficultés rencontrées en matière de recrutement et de rétention des talents amènent notamment IDELUX à revoir son *branding* dans le but de rendre notre entreprise plus attractive sur le marché de l'emploi. Dans ce cadre, il s'agira également pour le Groupe de faire évoluer ses procédures de recrutement et sa commu-

nication y relative afin de s'inscrire comme un acteur attractif sur le marché de l'emploi.

Des plans d'intégration du personnel devront être développés et s'intégreront plus globalement dans une nouvelle politique de rétention de son personnel qu'IDELUX va proposer. Enfin, dans la continuité de ces actions visant à favoriser le bien-être global des employés, c'est l'ensemble de la ligne hiérarchique qui sera associée à ces démarches dans le cadre desquelles elle bénéficiera de l'accompagnement des équipes du service Ressources humaines.

Durant la période visée par le plan stratégique, le service Ressources humaines sera confronté au départ du Directeur RH et à son remplacement. Tout sera mis en œuvre pour que ce changement s'intègre parfaitement dans le contexte d'évolution de la gestion des Ressources humaines.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel A1.1 : Réorganisation du service des Ressources humaines

Une procédure de recrutement est en cours pour pourvoir au remplacement du directeur des Ressources humaines. L'année 2023 sera consacrée à la transition et à l'écologie du nouvel arrivant. À cette occasion, certains process

devront être clarifiés ou réorganisés. Pour accompagner ce changement ainsi que celui lié au changement d'outil dans la gestion de la paie, un audit organisationnel du service sera réalisé en 2023. Cet audit a pour objectif final d'améliorer l'organisation des ressources humaines et le service au Groupe qui en découle.

Objectif opérationnel A1.2 : Remplacement des services fournis par le secrétariat social et intégration informatique

Ce changement intervient tant au niveau de l'outil informatique que des prestations de service.

La mise en œuvre de l'outil ULIS remplaçant l'ancien logiciel LEVEL5 de PARTENA a pris cours au 1^{er} janvier 2022. L'implémentation complète de celui-ci et la maîtrise des différentes fonctionnalités a été étalée sur une bonne partie de l'année 2022.

Les outils actuels d'encodage des prestations et des absences (ESS et SCHOWDAY) ont été remplacés fin 2022 par un nouvel outil lié à ULIS. Par ailleurs, l'équipe en charge de l'administration du personnel devra reprendre une série d'actions et d'opérations qui étaient jusque-là menées par l'intermédiaire du secrétariat social.

2023 sera aussi l'année du développement et de la mise en œuvre de l'interface avec différents outils relevant de l'ERP mis en place au sein du Groupe.

Objectif opérationnel A1.3 :

Mise en place d'un outil intégré de gestion des formations

Sous réserve d'une étude préalable de rentabilité, nous prévoyons d'implémenter courant 2023-2024 le module de gestion des formations. Cette implémentation ne pourra être étudiée qu'après que l'intégration entre le nouvel outil de gestion de paie et les modules existants de l'ERP aient pu être interfacées.

Ce nouvel outil devrait permettre de fluidifier le flux des demandes de formations et d'en assurer ainsi un meilleur suivi tant par le service RH, que par la ligne hiérarchique et les travailleurs concernés.

Objectif opérationnel A1.4 :

Réalisation de parcours de formations

Pour répondre aux besoins des travailleurs et des services, les Ressources humaines en collaboration avec le service juridique et les services demandeurs, va développer des parcours de formation ciblés permettant la montée en compétences tant des nouveaux collaborateurs que des plus fidèles. Les premiers parcours sont en cours de construction et pourront être mis en œuvre courant 2023.

Objectif opérationnel A1.5 :

Évolution du processus de recrutement et mise en place d'une politique de rétention

La difficulté actuelle à trouver des talents sur le marché du travail nous invite à repenser nos procédures de recrutement actuelles et à les faire évoluer, notamment par la simplification ou la clarification de certaines étapes.

Le service Ressources humaines renforcera sa collaboration avec le Service communication pour ce qui concerne la diffusion des offres et pensera aussi les canaux de diffusion

ainsi que les lieux où les offres d'emploi peuvent être mises en avant (ex. universités et écoles).

Ce travail doit s'accompagner d'une réflexion sur la mise en place d'une politique de rétention des talents en ciblant davantage leurs attentes propres.

Objectif opérationnel A1.6 :

Développer le *branding* et renforcer le sentiment d'appartenance

En collaboration avec le service Communication, le *lay-out* des offres d'emploi ainsi que la partie du site internet d'IDELUX destinée à l'emploi seront revus et améliorés pour offrir une image plus attractive de notre entreprise.

Pour renforcer le sentiment d'appartenance du personnel à IDELUX, nous continuerons à soutenir le plan de communication interne conçu et mis en œuvre par le service Communication :

- les valeurs d'IDELUX ont été actualisées via une démarche participative. Elles continueront à être déclinées en actions concrètes ;
- la marque « employeur » est renforcée notamment via le développement de notre présence sur les réseaux sociaux et par l'adoption de la dénomination commune IDELUX ;
- un « *merchandising* IDELUX » va être renforcé pour être distribué lors d'événements (journée d'accueil des nouveaux collaborateurs, ...) ;

Objectif opérationnel A1.7 :

Onboarding RH et plan de succession

Durant les 3 années à venir, le service Ressources humaines s'attèlera à développer le programme actuel d'accueil des nouveaux arrivants afin d'en faire un réel outil d'*onboarding* facilitant l'intégration des nouveaux travailleurs.

Pour anticiper au mieux les départs, le service Ressources humaines développera des outils permettant de

veiller au remplacement à temps et à heure de personnes occupant des postes clés. Ces postes feront l'objet d'une identification préalable avec les responsables de services.

Objectif opérationnel A1.8 :

Actualisation et flexibilisation du *package* salarial

Dans ce cadre, une nouvelle *Car Policy* sera présentée aux organes décisionnels d'IDELUX. Elle est destinée à mieux répondre aux enjeux environnementaux. Elle aboutira à une transition vers l'utilisation de véhicules plus respectueux de l'environnement (véhicules au CNG (gaz naturel), hybrides-électriques, ...) mais aussi à une simplification de la gestion de la flotte (marché public global, choix plus restreint de véhicules).

Pour être plus attrayant sur le marché du travail et dans le souci de répondre plus précisément aux besoins et attentes des travailleurs, le service des Ressources humaines mènera une étude sur les différentes modalités rendant le *package* salarial du travailleur plus flexible (budget mobilité, plan cafétéria).

Objectif opérationnel A1.9 :

Benchmark grille salariale

Le service Ressources humaines a présenté au Conseil d'administration un état des lieux des problèmes rencontrés dans le cadre des procédures de recrutement. Une actualisation du *benchmark* salarial devra être réalisée afin de vérifier si la grille salariale mise en place début 2015 est toujours en conformité avec le marché de référence ou si celle-ci devrait être adaptée. Les conclusions seront présentées aux différentes instances. La mise en œuvre interviendra à partir 2023.

Objectif opérationnel A1.10 :

Valorisation du portefeuille d'assurance

Pour optimiser le portefeuille d'assurances du Groupe IDELUX le service Ressources Humaines, en collaboration avec un prestataire externe, réalisera une étude complète du portefeuille existant et formulera des pistes d'amélioration. Cette analyse devrait être clôturée fin 2024.

Objectif opérationnel A1.11 :

Amélioration de la gestion de l'absentéisme

Pour réduire l'absentéisme au sein d'IDELUX d'ici 2024, l'accent sera mis, notamment, sur les mesures préventives (e.a. via une sensibilisation du management à la problématique de l'absentéisme, un *reporting* régulier des statistiques y relatives et une attention particulière aux entretiens de reprise) et sur la poursuite des plans de réintégration pour les travailleurs absents de longue durée. Nous voulons nous aligner sur la moyenne wallonne.



Objectif stratégique A2 :

Sécurité : développer la culture « sécurité » au sein d'IDELUX avec l'implication de tous

Plus que jamais, les Intercommunales d'IDELUX veulent s'assurer que leurs travailleurs peuvent remplir leurs missions en toute sécurité.

Le constat est simple et clair : cet objectif ne pourra être réalisé que si l'ensemble des acteurs s'implique et se sent concerné. Dès lors, la priorité des prochaines années sera d'agir pour que chaque membre du personnel puisse participer, à l'aide d'outils simples, à l'amélioration de la culture « sécurité » au sein d'IDELUX. Une priorité : la simplicité.

Une ligne de conduite : une collaboration entre les services d'exploitation et le SIPP, tous niveaux hiérarchiques confondus.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel A2.1 :

Assurer un suivi systématique des tâches sécurité issues des nombreux audits

En 2021-2022, la méthode de suivi des actions sécurité issues des différentes visites des sites a été revue et un outil simple de suivi de ces tâches a été validé.

En 2023-2024, cet outil sera implémenté et permettra à chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, de prendre part, selon ses responsabilités, à la concrétisation des mises en conformité.

Objectif opérationnel A2.2 :

Homogénéiser les démarches de suivi des accidents de travail

Les Intercommunales ont toujours été attentives à prévenir les accidents de travail.

Depuis deux ans, un groupe de travail a été constitué pour harmoniser le processus de gestion de ces accidents entre les différentes Intercommunales du Groupe.

La procédure finale rédigée par ce groupe sera mise en application pour que chaque accident soit traité de la même façon et pour que les travailleurs soient informés de chaque accident ayant eu lieu dans leur service et des actions prises pour que ce type d'accident n'arrive plus.

Objectif opérationnel A2.3 :

Appliquer une démarche simple de suivi du plan annuel

Chaque année, les Intercommunales rédigent un plan annuel de sécurité, issu du plan quinquennal (2019-2024 actuellement).

Pour que les objectifs de ce plan soient menés à terme, un outil simple de suivi a été créé. Il permet d'assurer l'avancement des objectifs, de manière claire et aisée.

Chaque personne responsable du suivi d'une action - et ses collaborateurs - peut connaître l'état d'avancement de ceux-ci. En cas de blocage, les personnes ressources permettant le « redémarrage » sont facilement mobilisées.

Objectif opérationnel A2.4 :

Opérations « coups de poing sécurité »

En 2023-2024, nous organiserons des opérations « coups de poing » destinées à conscientiser « d'une autre manière » les travailleurs à l'importance de collaborer à la sécurité.

Objectif opérationnel A2.5 :

Rédaction d'un plan d'actions quinquennal 2025-2029 volontariste

Les Intercommunales doivent prévoir la rédaction du plan quinquennal en matière de sécurité pour les années 2025 à 2029. Pour correspondre au mieux à la réalité de terrain et améliorer le suivi des actions définies, tout en permettant une lecture claire par tous, une refonte de la structure du document sera envisagée. Elle prendra notamment en compte les trois axes définis en interne sur lesquels nous poursuivrons le travail :

- système,
- comportement
- équipement.

Ces axes constituent un critère de plus permettant de définir nos priorités futures.

La nouvelle structure tiendra compte aussi des demandes des partenaires sociaux et des obligations légales en la matière.



Objectif stratégique A3 :

Communication interne : renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe

L'objectif majeur de la communication interne est de contribuer à créer une identité collective, une cohésion entre les équipes, pour œuvrer ensemble à la réussite de la mission des Intercommunales.

Un autre rôle de la communication interne est d'informer le personnel sur les sujets liés à l'évolution du Groupe.

et le sentiment d'appartenance. Les deux années de crise sanitaire ont mis en évidence le besoin de tels moments. Nous poursuivrons l'organisation des événements appréciés par le personnel (Journée nature, verre de fin d'année), nous analyserons les pistes pour amplifier les moments de convivialité et nous soutiendrons les initiatives individuelles.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel A3.1 :

Informer le personnel sur la vie au sein d'IDELUX

Plusieurs outils existent au service de la communication interne parmi lesquels le magazine interne et le réseau social d'entreprise. Nous capitaliserons sur ces deux canaux pour susciter le partage de succès, l'échange de connaissances et d'expériences professionnelles. Ces outils permettront aussi de promouvoir la vie « extra-professionnelle » en mettant en évidence les initiatives du personnel.

Objectifs 2023

1. Diffuser trois éditions du magazine interne.
2. Continuer à stimuler le personnel à l'usage de notre réseau social interne, en particulier pour y mettre les actualités de leur service en valeur.

Objectif opérationnel A3.2 :

Organiser des événements transversaux et fédérateurs

Les événements internes favorisent les échanges entre collaborateurs d'un même service ou de services différents et renforcent la cohésion

Objectifs 2023

1. Poursuivre l'organisation des événements internes : journée nature, verre de fin d'année.
2. Soutenir et promouvoir les initiatives de nos collègues qui jouent un rôle positif dans la cohésion des équipes.
3. Identifier des initiatives conviviales et fédératrices (ateliers du midi, partage d'un repas, Saint-Nicolas, ...).

Objectif opérationnel A3.3 :

Faire vivre les valeurs de l'entreprise

Les valeurs d'IDELUX - esprit d'équipe, qualité, engagement et respect - ont été construites au départ d'un processus participatif. La crise sanitaire a mis un frein à cette démarche collaborative de mise en place de plans d'actions. L'appropriation des valeurs va être relancée. Nous privilégierons une approche pratique au travers d'actions de terrain.

Objectif 2023

Via les communications internes et dans les supports existants, mettre en évidence les valeurs portées par l'ensemble du personnel.



Objectif stratégique A4 : Stimuler les réflexes « communication » du personnel

► **Objectifs 2025**

Chaque membre du personnel d'IDELUX est un relais potentiel de nos communications externes notamment sur les réseaux sociaux. Nous souhaitons que nos collègues perçoivent que leur travail quotidien est source de communication positive et nous souhaitons les inciter à remplir ce rôle d'ambassadeurs.

Objectifs 2023

1. Constituer - sur base volontaire - un réseau d'ambassadeurs. Des formations et des directives de communication sur les réseaux seront à la base de cette nouvelle initiative. Une communication sera faite autour de ces ambassadeurs.
2. Tout membre du personnel à un rôle à tenir en matière de communication. Dans la campagne d'évaluation annuelle, réfléchir avec les ressources humaines à la possibilité d'ajouter un objectif « communication » à chaque collaborateur - (à l'instar de l'objectif « sécurité »).

Assurer une gestion efficace et efficiente



Objectif stratégique B1 : Comptabilité/finances

Objectifs 2025

Objectif opérationnel B1.1 :

Assurer la tenue des comptabilités

La tenue des comptabilités générale, analytique et budgétaire vise essentiellement à mettre à disposition des organes de gestion et de contrôle, de la Direction générale, des directeurs de département et des chefs de projets des états financiers, par business unit, fiables et édités dans les délais. L'objectif à atteindre : disposer à tout moment d'indicateurs financiers disponibles et obtenir des rapports de réviseurs sans réserve dans chacune des entités gérées par IDELUX (Intercommunales, filiales détenues majoritairement et filiales dont la gestion est déléguée à IDELUX).

Objectif opérationnel B1.2 :

Assurer le financement des opérations et une gestion proactive de la trésorerie

Assurer, à tout moment et au moindre coût (compte tenu d'un risque acceptable), le financement des opérations réalisées par les Intercommunales et les sociétés d'IDELUX. Il s'agit de trouver, en interne ou auprès de partenaires financiers, les moyens nécessaires pour faire face aux plans d'investissement des divisions opérationnelles tels que repris dans ce plan stratégique. En parallèle, une gestion proactive de la trésorerie nous permettra d'en retirer une rentabilité complémentaire.



Objectif stratégique B2 : Secrétariat général et support juridique

Le secrétariat général et le service juridique vont axer leur réflexion sur le rôle de service support qu'ils mènent au sein du groupe, notamment dans un souci de simplification administrative.

Un premier chantier allant dans ce sens porte sur la clarification des délégations de pouvoirs et de signatures opérée fin 2022.

Au niveau du secrétariat général, la mise en place du nouvel outil de gestion de courrier entrant devrait contribuer à l'important travail de gestion documentaire - et surtout de conservation de la mémoire du Groupe - et s'intègre dans le déploiement de l'outil SharePoint au sein des différents services du Groupe. Le portail de gestion des organes sera ainsi étoffé.

Le travail de préparation et de suivi des organes sera aussi simplifié notamment au travers de la poursuite des outils collaboratifs mis en place.

Le service juridique, quant à lui, devrait assoir son rôle de support et conseil actif des autres entités du Groupe. Dans ce cadre, la gestion des dossiers courants sera optimisée afin de permettre un investissement plus conséquent dans les projets importants menés par IDELUX.

Ceci se mettra en place notamment au travers de l'amélioration de la collaboration directe avec les services.

Le service juridique poursuivra également son rôle de veille interne notamment au travers de diverses formations.

Il continuera à mettre en œuvre les nouvelles réglementations.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel B2.1 :

Evolution du nouvel outil de gestion des organes

Courant 2021, la gestion des organes a été migrée de DM (IBM Note) vers SharePoint.

SharePoint étant un outil de travail collaboratif, le processus de préparation et de gestion des Conseils d'administration et des Assemblées générales a été revu.

Dans cette seconde étape qui aura lieu en 2023, le site SharePoint sera ouvert aux administrateurs.

Au niveau interne, le travail préparatoire des textes de travail sera facilité par la mise en place de modules collaboratifs annexes.

Objectif opérationnel B2.2 :

Mise en conformité au Code des Sociétés et des Associations

L'entrée en vigueur du nouveau Code des sociétés et des associations le 1er mai 2019 nous obligeait à programmer la mise à jour des statuts des intercommunales IDELUX, IDELUX Finances et IDELUX Projets publics ainsi que de toutes les sociétés filiales.

Les statuts des intercommunales seront modifiés pour fin 2022. 2023 sera consacrée aux différentes filiales du Groupe.

Objectif opérationnel B2.3 :

Généralisation d'un outil de gestion des Marchés publics

Au sein d'IDELUX, certains services ont recours à un logiciel de gestion des marchés publics pour partie de leur suivi. Cet outil n'est pas généralisé et n'est pas non plus accessible au service juridique.

Après analyse des besoins et dans un souci d'intégration maximale avec l'infrastructure existante, un outil sera déployé au niveau de l'ensemble des services. Celui-ci a pour but de simplifier la gestion et le suivi des marchés publics, en ayant recours notamment à des clauses actualisées en temps réel.

Il permettra également une meilleure planification des marchés avec un suivi anticipé de ceux arrivant à échéance.

Objectif opérationnel B2.4 :

Support juridique pour l'ensemble des matières traitées par le Groupe et maîtrise des textes de loi

Nous allons poursuivre et finaliser au plus tôt la structuration d'un service Juridique au sein du Secrétariat général entamée dès 2019, de façon à couvrir l'ensemble des matières qui intéressent le Groupe IDELUX.

Il s'agira aussi de maîtriser les textes de loi qui ont fait l'objet de profonds changements au cours du contrat de gestion précédent (cf. les marchés publics, le droit des sociétés et des associations, le CDLD ...) et d'intégrer les nouvelles dispositions déjà annoncées, notamment en droit civil.

Objectif opérationnel B2.5 :

Formations ciblées - parcours de formation - accompagnement spécifique

Dans le cadre de son rôle de veille et de support, le service juridique développera en collaboration avec le service Ressources humaines et en fonction des besoins des services, des parcours de formation adaptés aux différents métiers du Groupe. Le service juridique apportera son conseil sur le choix d'opérateurs externes s'il y a lieu.

À côté de ces parcours, un nouveau catalogue de formations thématiques diverses sera proposé aux services.

Le service juridique se tiendra également à disposition des services qui souhaiterait intégrer certains aspects juridiques à leur coordination ou réunion de service.

Objectif opérationnel B2.6 :

Gestion de projet - intégration

Pour les projets d'une certaine importance, le service juridique accompagnera systématiquement les services en amont des projets qu'ils développeront et ce afin de leur apporter les orientations juridiques adéquates dès le départ.

A cette fin, le service juridique participera activement dans la mise en œuvre du nouvel outil de gestion de projets prévu dans le cadre de l'ERP du Groupe.

Objectif opérationnel B2.7 :

Lanceur d'alertes

En collaboration avec l'Audit interne et le DPO, les services généraux intégreront les dispositions relatives au Lanceur d'alertes dans une nouvelle procédure interne.



Objectif stratégique B3 : Service immobilier

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel B3.1 : Mesurages et expertises

Nous allons poursuivre l'élaboration de dossiers d'expertise immobilière (terrains et bâtiments) pour compte d'IDELUX et d'entreprises (matières couvertes : acquisition et financement, projets de sites à réaménager et à revitaliser, fixation des revenus cadastraux).

Nous réaliserons en interne tous les mesurages/bornages pour compte des services d'IDELUX et d'entreprises. Nous allons maîtriser la banque de données « IMob » relative à nos parcs d'activités économiques.

Objectifs 2023

1. Réaliser l'entièreté des mesurages en interne.
2. Clôturer la remise à niveau de la banque de données « I-Mob » relative à nos parcs d'activités économiques.
3. Réaliser 90 % des expertises de bâtiments en interne.

Objectif opérationnel B3.2 : Négociations immobilières

Nous allons poursuivre notre métier de négociation immobilière auprès des propriétaires et locataires pour des dossiers d'acquisition, d'indemnisation locative et de renonciation de bail à ferme. Ces négociations se réalisent pour IDELUX Eau (programmes d'épuration et d'égouttage) ; pour IDELUX Environnement (aménagement de parcs à conteneurs) et IDELUX Développement (réalisation de parcs d'activités économiques). Nous resterons également à disposition des communes.

Objectifs 2023

1. Pour IDELUX Développement* : finaliser l'acquisition des parcelles pour l'extension de la ZAE de Bertrix-Les Corettes ; de Neufchâteau-Longlier-Lahérie et de Vaux-sur-Sûre-Morhet (* en fonction de l'obtention des arrêtés).
2. Poursuivre les acquisitions pour la ZAE de Libramont-Wisbeley.
3. Démarrer les acquisitions pour la ZAE de Weyler-Hondelage.
4. Anticiper les acquisitions, compte tenu de l'état d'avancement d'autres dossiers.

Objectif opérationnel B3.3 :

Cessions de voiries aux communes / Gestion des propriétés hors PAE*

Nous allons poursuivre la cession des nouvelles voiries dès réception provisoire des travaux. Nous poursuivrons aussi l'analyse et, le cas échéant, la cession des propriétés atypiques excédents de voiries, emprises d'égouttage ou de collecteurs, ...).

Objectifs 2023

1. Remettre l'ensemble des nouvelles voiries dès réception provisoire.
2. Achever l'analyse de toutes les propriétés atypiques d'IDELUX Développement.
3. Commencer l'analyse des propriétés atypiques d'IDELUX Eau et d'IDELUX Environnement.

Objectif opérationnel B3.4 :

Expertise juridique en matière d'expropriations et bail à ferme

Nous allons poursuivre notre métier de suivi des dossiers en expropriation judiciaire et développer notre expertise sur base de la jurisprudence.

Nous allons poursuivre le développement de notre expertise relative à la nouvelle loi sur le bail à ferme.

Nous allons poursuivre le développement de notre expertise relative à la nouvelle loi d'expropriation.

Nous allons effectuer une veille juridique sur les matières en lien avec les activités du service.

Nous resterons à la disposition des Communes pour un accompagnement pour la procédure administrative d'obtention d'un arrêté d'expropriation.

Objectif 2023

Suivre les dossiers en expropriation judiciaire et mettre à jour notre expertise.



Objectif stratégique B4 : Bureaux d'études

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel B4.1 : Poursuivre la réorganisation interne du bureau d'études

Nous allons poursuivre la réorganisation du bureau d'études pour renforcer la culture d'un bureau unique au service d'IDELUX et des clients externes tout en gardant un œil critique sur l'évolution du marché.

Objectifs 2023

1. Favoriser la collaboration, le partage de connaissances et les compétences du bureau d'études.
2. Avec le service RH, recruter du personnel et réorganiser les fonctions pour accroître l'attrait du bureau d'études et répondre ainsi aux nombreuses sollicitations, tant internes qu'externes.
3. Uniformiser les méthodes de travail et clarifier les mécanismes de reporting au client via la mise en place et l'entretien d'une base de données unique.
4. Diversifier les missions du bureau d'études pour accroître son expertise dans plusieurs domaines de plus en plus porteurs (rénovation énergétique, rénovation de bâti existant, ...).
5. Rester à l'écoute des besoins internes et renforcer les échanges avec l'ambition d'être acteur, voire moteur de décisions.

Objectif opérationnel B4.2 : Concevoir des projets de qualité

Le bureau d'études est dorénavant consolidé, ce qui permet de répondre efficacement et uniformément aux sollicitations des clients/maîtres d'ouvrages après avoir écouté attentivement leurs besoins (IDELUX Développement, Facility Management, IDELUX Projets publics, IDELUX Eau, IDELUX Environnement, communes, SWDE, SPGE, ...).

Les projets, étudiés en conformité avec les marchés publics, sont variés : réalisation de parcs d'activités, de voiries, des réseaux d'égouttage, de collecteurs, de bâtiments, de marché spécifiques, de techniques spéciales, ...

Fort de son expérience, le bureau d'études souhaite continuer à prêter un travail de qualité intégrant les enjeux de développement durable inhérent désormais à tout projet.

Pour ce faire, il sera nécessaire d'étendre notre champ de compétences afin d'être d'étudier des projets ambitieux ou novateurs qui répondront demain aux besoins criants de nos clients (rénovation énergétique, projet de sécurisation, ...).

Objectifs 2023

1. Finaliser l'étude et la réalisation des dossiers du programme d'investissement 17-21 de la SPGE et lancer les études des projets du programme 22-27 attribués au bureau d'études.
2. Avec le service Investissements d'IDELUX Eau, concevoir des projets d'alimentation en eau pour compte de la SWDE et des communes indépendantes en soutien aux équipes de maîtrise d'ouvrage.
3. Accompagner IDELUX Environnement au travers de projets ambitieux comme par exemple la réhabilitation du CET de Tenneville.

4. Accompagner la conception des projets d'IDELUX Développement (parcs, bâtiments).

5. Participer à l'évolution de la conception des parcs d'activités dits de nouvelle génération qui intègrent plus encore les enjeux du développement durable. À cette fin, la conception du projet du WEX 2 intégrera cette dynamique et cette volonté.

6. Participer à l'étude de projet énergétique pour compte du Groupe (rénovation du bâtiment du siège d'IDELUX (Schoppach), étudier le potentiel d'un champ photovoltaïque sur le parc d'Ardenne Logistics).

7. Suivre des projets pour compte du Facility Management (mise en conformité des chambres de relevage des parcs, sécurisation d'Ardenne Logistique et du siège d'IDELUX, ...).



Objectif stratégique B5 : Service Travaux

Objectif opérationnel B5.1 :

Contrôler plus efficacement les travaux

Nous continuerons de contrôler la bonne exécution des différents chantiers (internes et externes), en collaboration avec l'auteur et le chef de projets. Nous contrôlerons aussi le respect des règles de l'art, du budget et du planning.

Nous restons un support technique à disposition des différents départements avant l'exécution des projets. Nous souhaitons faire évoluer le métier et le rendre plus attractif. Cette évolution sera possible grâce à la mise en place d'outils digitaux de suivi de chantiers, à l'uniformisation de nos méthodes de travail et en tenant compte davantage de l'aspect écologique (gestion des déchets, matériaux recyclés, connaissance approfondie des énergies renouvelables, ...).

Objectif opérationnel B5.2 :

Actualiser et homogénéiser les outils de contrôle d'exécution

Nous continuerons à mener à bien les missions confiées par les départements du Groupe. (levés topo, levé de bâtiments, ...).

Nous travaillerons avec le bureau d'études pour lui fournir des données topographiques de qualité, utiles à l'étude des projets.

Nous utiliserons le matériel topographique pour réaliser un contrôle d'exécution de qualité (vérification des niveaux, implantation des Cvs, ...).

Objectif opérationnel B5.3 :

Contrôler les leasings immobiliers

Nous poursuivrons le contrôle des infrastructures développées grâce aux prêts octroyés aux entreprises dans le cadre du développement d'activités économiques.

Objectif opérationnel B5.4 :

Déployer les outils digitaux de pointe

Nous allons continuer la digitalisation du département dans le but d'anticiper les évolutions dans le secteur de la construction, de garantir la satisfaction de nos clients et de rester un acteur inspirant et attractif pour des jeunes demandeurs d'emplois.

Après la mise en place d'un outil digital de gestion documentaire, nous souhaitons lancer une application de suivi de chantiers.

Objectifs de cette digitalisation :

- Être acteur de la transition digitale.
- Améliorer notre efficacité.
- Uniformiser nos méthodes de travail.
- Faciliter la communication et les échanges entre les différents acteurs d'un chantier.
- Pouvoir exploiter des modélisations 3D.



Objectif stratégique B6 : Facility Management

Objectifs 2025

Objectif opérationnel B6.1 :

Optimiser nos interventions pour gagner du temps

Nous souhaitons mettre en place un service de ticketing avec les locataires de nos bâtiments (gain de temps pour être informé d'un problème en direct).

Nous étudions l'opportunité de mettre en place un logiciel IWMS* destiné à suivre un plan de maintenance, à gérer l'équipe de maintenance, des déménagements, des demandes d'interventions, des plannings, ...

Nous voulons améliorer la qualité des entretiens pour renforcer l'image positive du Groupe (travail de nos ouvriers de maintenance).

Avec le bureau d'études, nous allons rechercher des solutions pour réduire notre consommation énergétique (électrique + gaz) et notre volume de déchets dans tous les bâtiments d>IDELUX.

Objectif opérationnel B6.2 :

Mettre nos services de maintenance en contrats globaux

Nous allons renouveler ou élaborer nos contrats avec prestataire externe spécifique aux bâtiments (entretien des vitres, des espaces verts ; pour nos sites « distants » : nettoyage, maintenance techniques) en veillant à renforcer le suivi du respect des contrats et des fréquences de passage.

Peu de locataires entretiennent les techniques des halls relais. En conséquence, nous allons modifier les contrats de location pour confier la maintenance à notre service interne

* IWMS : Integrated Workplace Management System

de Facility Management et faciliter leurs interventions d'entretien en uniformisant les installations techniques.

Objectif opérationnel B6.3 :

Améliorer le cadre de travail au siège d'IDELUX (Schoppach)

Nous allons poursuivre les changements commencés en 2020 :

- bureaux Flex : vu le nombre croissant d'employés et l'arrivée du télétravail, nous abandonnons les bureaux personnalisés pour une grande partie du personnel.
- Rénover les salles de réunion à l'instar des rénovations déjà réalisées.
- Optimiser la qualité des espaces communs (entrée, accueil, sanitaires, ...).

- Etudier la rénovation énergétique du Siège (suivant projet Feder).
- Assurer la gestion logistique des nouveaux bureaux partagés.
- Apporter des améliorations destinées à permettre au personnel d'entretien de maintenir un service de qualité.

Objectif opérationnel B6.4 :

Sécuriser le site de Schoppach

Augmenter le niveau de sécurité de notre Siège et de nos employés en :

- remplaçant notre contrôle d'accès ;
- modifiant notre détection d'intrusion et d'incendie ;
- ajoutant un système de caméras.

Objectif opérationnel B6.5 :

Mettre en conformité le patrimoine d'IDELUX

Nous devons faire contrôler nos installations électriques via des organismes pour les mettre en conformité et en assurer la continuité dans le temps.

Nous allons remettre aux normes les pompes des stations de relevage sur nos parcs d'activités afin d'assurer la bonne évacuation des eaux usées.

En collaboration avec le service Droit de l'environnement, nous allons renouveler les permis d'environnement proches de leur terme.

Objectif opérationnel B6.6 :

Intégrer les nouveaux bâtiments dans le plan de maintenance



Objectif stratégique B7 :

Informatique (systèmes d'information et technologies digitales)

Objectifs 2025

Objectif opérationnel B7.1 :

Finaliser la transition de nos solutions de gestion documentaire

Après une migration de notre solution de collaboration (email, agenda, contacts) vers les produits Microsoft de la suite Office 365 et de solides progrès réalisés dans la gestion efficace de nos documents, il nous reste à finaliser la transition de nos solutions de gestion documentaire et à tirer le plus grand bénéfice possible de la forte adoption des solutions Teams et SharePoint, utilisées intensivement par les services du Groupe lors des différents confinement et situations de télétravail. Un programme de mise en place de ces solutions pour tous les services du Groupe occupera une part importante de nos efforts d'ici 2025.

Objectif opérationnel B7.2 :

Mettre en place une suite intégrée de « solutions métiers »

Un grand défi du service reste de participer activement à la mise en place d'une suite intégrée de solutions métiers jouant le rôle de catalyseur de la « transformation digitale » du Groupe (programme EUREKA). Cette transformation ne doit pas être comprise comme une transformation technique ou technologique mais bien comme une transformation stratégique lors de laquelle les évolutions organisationnelles et procédurales prévaudront plus que régulièrement sur les évolutions technologiques.

Le projet finances / compte / achats / ventes l'a démontré. Reste que les aspects informatiques sont nombreux et que les technologies digitales sont de plus en plus présentes au cœur des processus métiers. Le service continuera à jouer un rôle moteur dans cette transformation en

participant de plus en plus à l'efficacité opérationnelle de nos métiers.

Le centre de support transversal bureautique et applicatif, maintenant opérationnel, doit participer à l'amélioration continue de nos solutions et processus selon le principe de roue de Deming : planifier, développer, contrôler, ajuster, et recommencer.

Dès 2023, nous pourrions bénéficier collectivement, aux côtés d'une solution finances / compte / achat / ventes, d'une solution de gestion de projet qui y sera intégrée. Il s'agira, en 2023, d'adopter cette solution et de la stabiliser, de concert avec la communauté d'utilisateurs.

Au-delà, en 2024 et 2025, il s'agira de déterminer quelles solutions le Groupe souhaite mettre en place pour faire progresser les processus industriels de la maison, plus spécifiquement dans les périmètres d'IDELUX Eau et IDELUX Environnement.

Objectif opérationnel B7.3 :

Analyser nos besoins et l'évolution des réponses à y apporter

Dans nos métiers classiques (gestion de l'infrastructure et du réseau - stratégie hybride, solutions bureautiques, téléphonie), nous arrivons déjà au moment où une nouvelle analyse d'adéquation de nos besoins face aux solutions mises en place est nécessaire.

C'est le cas de nos solutions de téléphonie sur IP (datant de 2017) qui doivent idéalement converger vers les outils largement utilisés en télétravail et au bureau, tel que Teams. Une évolution est à attendre de ce côté. La confirmation d'une forte tendance « full cloud » du marché, que nous avons correctement anticipé, nécessitera aussi quelques ajustements technologiques. Elle sera prise en compte lors du renouvellement de notre infrastructure.

La poursuite de l'informatisation des parcs à conteneurs sera encore à l'agenda pour accompagner les évolutions des pratiques d'accueil des citoyens et des PME dans nos parcs.

Objectif opérationnel B7.4 :

Suivre les évolutions technologiques, informer et sensibiliser

Nous poursuivons nos activités de veille et anticipons l'intégration de technologies émergentes à nos outils. L'apport de l'intelligence artificielle et le machine learning :

- la révolution en cours de la reconnaissance vocale permettant l'assistance vocale ;
- les possibilités offertes par la réalité virtuelle, la réalité augmentée et les expériences immersives ;
- des solutions mobiles (smartphone, tablettes mais aussi technologies « mettables » telles que montres par exemple) ;
- les évolutions de outils collaboratifs (réseaux sociaux d'entreprise, solutions telles que Teams avec une convergence possible de ces outils et de la téléphonie tel que mentionné par ailleurs) ;

- les évolutions à caractère technologique d'éléments de sociologie du travail telle que la « gamification » ;
- les nouvelles technologies de stockage et de transmission d'informations, transparentes, sécurisées et fonctionnant sans organe central de contrôle (Blockchain) ;
- la nécessité d'utiliser ces nouvelles technologies pour optimiser notre fonctionnement et éviter la fracture numérique MAIS en étant très attentif à l'impact environnemental (green IT – voir par ailleurs) ;
- l'apport des possibilités de connecter des objets à moindre coûts grâce à des nouvelles techniques de communication et de gestion énergétique (IOT) ;
- les capacités toujours grandissantes d'analyse de grandes quantités de données (big data et business intelligence).

Objectif opérationnel B7.5 :

Veiller à notre cybersécurité et à notre éco-responsabilité

La solidité de nos solutions (hardware et software) face aux cyberattaques nécessite une vigilance rigoureuse à laquelle nous accordons aussi toute l'importance requise (y compris grâce à des solutions de sécurité informatique telle que le « mobile device management »). L'ensemble de ces activités nécessite la poursuite du respect des règles de gouvernance interne et la gestion de multiples contrats de sous-traitance dans le respect des budgets et de la loi sur les marchés publics.

Nous chercherons enfin, autant que possible, à nous inscrire dans la nécessaire transformation écoresponsable de nos métiers de manière à permettre au Groupe IDELUX de disposer d'outils et d'applications efficaces tout en respectant les normes environnementales.

Objectifs 2023

1. Finaliser la mise en place de nouveaux outils de gestion des recy-parcs.
2. Mettre en place un portail entreprises et - si pertinent - un portail citoyens pour accompagner le process de dépôt de déchets dans les recyparcs.
3. Sécuriser le flux pesées vers facturation (finalisation d'un dossier 2022).
4. Poursuivre le plan de transition de gestion documentaire.
5. Préparer le renouvellement de notre infrastructure en adoptant la bonne stratégie hybride cloud / on premises
6. Poursuivre la mise en place des solutions techniques de continuité du service (BCP/DRP).
7. Optimiser la coexistence de nos solutions de téléphonie intégrée (micollab vs. teams).
8. Finaliser la mise en place et stabiliser les solutions de gestion de projet (gestproj+).
9. Améliorer en continu les flux finances / compta / achats / ventes
10. Poursuivre les efforts de recrutement s'ils ne sont pas finalisés en 2022 (tension du marché).
11. Finaliser le décommissionnement des solutions IBM Notes.
12. Poursuivre un plan de formation à l'échelle du Groupe pour augmenter encore l'adoption des nouveaux outils digitaux, en collaboration avec le service Ressources humaines.



Objectif stratégique B8 :

Cartographie : Intégrer, organiser, analyser et diffuser les données spatialisées de nos activités pour contribuer à leur bonne gestion et aider à la décision

Le service Cartographie apporte son support à l'ensemble du Groupe. Dans ce cadre, il développe des applications web et/ou mobiles pour le partage, l'encodage et la mise à jour de ces informations en fonction des besoins métier des utilisateurs internes ou des communes. Il développe, maintient et met à jour les bases de données géolocalisées relatives aux diverses activités des services du Groupe : cadastre des réseaux de collecteur et d'égouttage, registre des raccordements à l'égout, données foncières et d'équipements des parcs d'activités économiques, itinéraires vélo, ...

Il veille aussi à créer les interfaces utiles entre son Système d'Informations Géographiques (SIG) et les autres outils de type ERP et CRM par exemple, et pourrait s'interfacer avec des données en temps réel.

Le Service poursuivra ses activités de veille active pour pouvoir proposer des solutions innovantes et performantes : préparation du passage au BIM dans le cadre de la mise en œuvre des bâtiments relais sur nos PAE, évaluation de l'intérêt de créer des jumeaux numériques de nos PAE, participation à des tests sur l'usage de drones pour la réalisation des inventaires de terrain préalables aux études de modélisation hydraulique, intérêt du lidar et de l'intelligence artificielle pour enrichir et augmenter la qualité de nos données, ...

Pour répondre aux spécifications techniques de la Directive Inspire et notamment le système de référence planimétrique ETRS89, le Service public de Wallonie a décidé de généraliser l'utilisation du système de projection Lambert belge 2008. Le service Carto préparera et accompagnera ce passage en adaptant les

données et applications du Groupe. Plus largement, le service Carto continuera d'apporter sa contribution à des démarches non géomatiques comme pour le déploiement de l'OpenData des communes et du Groupe par exemple.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel B8.1 :

Améliorer la cartographie des réseaux d'assainissement de la province

En lien avec l'objectif A2 de gestion des eaux du Groupe, continuer à maintenir et à enrichir les données techniques relatives au réseau d'assainissement de la province et à en garantir la diffusion aux équipes de terrain et à tous les acteurs de l'assainissement.

Objectifs 2023

1. Intégrer 200 km de données « cadastrées » (relevé topographique complet)
2. Intégrer les données d'inspection télévisuelle associées
3. Proposer une nouvelle version de l'application interne
4. Proposer et développer des outils/processus pour cartographier les chaînons manquants (lotissement, ...)

Objectif opérationnel B8.2 :

Etablir le cadastre des réseaux d'alimentation en eau pour les communes autonomes

En support aux objectifs A3 et B5 de gestion des eaux du Groupe, nous continuerons de proposer aux communes autonomes en la matière des services pour réaliser et mettre à jour la cartographie numérique de leur

réseau afin de leur permettre de répondre à leurs obligations d'« impétrants » et de leur donner davantage de moyens pour gérer leur réseau le plus efficacement possible.

Objectifs 2023

1. Réaliser le cadastre du réseau de 4 communes
2. Proposer des solutions de mises à jour efficaces pour poursuivre le déploiement de l'outil à l'ensemble des communes autonomes luxembourgeoises

Objectif opérationnel B8.3 :

Mettre en œuvre des « solutions métiers »

Les besoins géographiques des services évoluent de plus en plus vers l'asset management. Notre Système d'Informations Géographiques (SIG) continuera donc de proposer des solutions de suivi des inspections et des interventions sur terrain, de supervision des maintenances, de suivi des projets tout au long de leur cycle de vie, ...

Au cours des années 2023-2025, nous accorderons une importance particulière à la qualité des données associées aux actifs des réseaux que nous gérons ou co-gérons, notamment en lien avec l'objectif B5 d'aide à la gestion des infrastructures communales.

Objectifs 2023

1. Mettre en œuvre une solution d'encodage et de consultation des opérations de curage.
2. Mettre en œuvre pour une première Commune une application cartographique permettant de répondre automatiquement aux demandes d'impétrants pour les réseaux d'égouttage.

Objectif opérationnel B8.4 :

Outil métier Eau pour les communes

En lien avec les objectifs précédents et suite à la mise en œuvre en 2022 de cette nouvelle offre de service aux communes, nous allons poursuivre nos actions de co-développement, de support et de mise en œuvre de ce nouvel outil.

Objectifs 2023

1. Mettre en œuvre l'outil pour les nouvelles communes adhérentes.
2. Contribuer au suivi technique et administratif de ce nouvel outil mais aussi du point de vue financier, notamment via le nouvel outil de gestion du Groupe.

Objectif opérationnel B8.5 :

Développer, maintenir et mettre à jour l'outil IMOB

En lien avec les objectifs A2 et B1 de développement territorial du Groupe, continuer à développer, maintenir et mettre à jour l'outil IMOB comme l'outil transversal de référence des activités de reconnaissance des zones, d'acquisition des terrains, d'équipements, de prospection, de vente de terrains et de location de bâtiments sur l'ensemble des parcs d'activités d'IDELUX. L'outil est aussi la source des informations diffusées sur le site web du Groupe.

Objectifs 2023

1. Clôturer l'intégration des données remesurées par le service Immobilier et la mise à niveau des données associées pour tous les parcs d'activités (opération de remesurage entamée en 2021).
2. Augmenter la qualité des processus et des délais d'exécution des procédures et des outils de mises à jour.

Objectif opérationnel B8.6 :

Support aux missions de développement territorial

En lien avec l'objectif A1 de développement territorial du Groupe, continuer à :

- apporter un support cartographique tout au long de la procédure de reconnaissance des zones d'activités ;
- offrir un accès aux informations utiles pour l'élaboration des stratégies de développement de ces zones.

En lien avec l'objectif A7 de développement d'infrastructures touristiques, continuer à offrir des outils adaptés aux besoins des porteurs de projets comme pour l'inventaire et l'élaboration des itinéraires vélo, le support à la localisation de nouvelles bornes électriques, ...

Objectif opérationnel B8.7 :

Mutualisation du secteur de l'eau : participer à la réflexion

Dans le contexte de volonté de mutualisation du secteur de l'eau en Wallonie, le service Carto participera activement aux réflexions et développements en cours au niveau wallon, avec la SPGE et les autres OAA notamment, pour l'élaboration et la mise en œuvre de la plateforme SIG sectorielle.



Objectif stratégique B9 : Gestion des connaissances

Début 2021, les départements composant le service Logistique interne ont été réorganisés en trois branches.

Le service Archive relève désormais directement du Secrétariat général et, au vu du vaste projet de gestion documentaire lancé par les systèmes d'information au travers de la mise en place de SharePoint au sein du Groupe, il s'est progressivement transformé en un service chargé de la gestion des connaissances du Groupe, sous quelque format que ce soit.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel B9.1 :

Gestion documentaire – Développer les listes et bibliothèques de termes Sharepoint

Le Service continuera à s'investir dans la participation au chantier de mise en place d'outils de gestion documentaire (Sharepoint, Teams...) en partenariat avec les systèmes d'information.

Dans ce cadre, un objectif prioritaire pour 2023 et 2024 sera la création et la modération des listes normées de métadonnées utilisées dans tous les sites SharePoint du Groupe. En privilégiant au maximum, la transversalité et l'utilisation d'un langage documentaire unique pour toutes les entités du Groupe.

Objectif opérationnel B9.2 :

Communiquer et informer sur les bases de l'archivage électronique

En 2023-2024, le Service mettra en place une communication et une information sur l'importance et l'utilité de l'archivage électronique au sein du Groupe : diffuser et expliquer les règles et normes en vigueur, veiller à informer les créateurs de documents de la valeur archivistique potentielle de ceux-ci...

Objectif opérationnel B9.3 :

Mettre en place une gestion plus efficace et plus ouverte des médias numériques (photos, logos, vidéos...)

L'utilisation d'une solution DAM devra être envisagée dès 2024 afin de permettre un accès plus simple et une recherche efficace du fonds médias numériques du Groupe.

Objectif opérationnel B9.4 :

Mettre en place un plan de gestion de crise des archives papier – numérique également

Le Service va réfléchir et proposer un plan de gestion de crise en cas d'incendie, dégâts des eaux...

Objectif opérationnel B9.5 :

Organiser un « cleanup day » - tri des archives dans les services

Le Service propose d'organiser un temps défini avec les services du Groupe pour leur permettre de faire un tri raisonné de leurs documents et leur faire profiter de son expertise archivistique. Cela permet aussi de mettre en valeur les offres du Service.

Objectif opérationnel B9.6 :

Revue de presse - veille systématique des médias audiovisuels

Le service souhaite aller plus loin dans la revue de presse en organisant un dépouillement systématique des médias audiovisuels locaux, régionaux et nationaux. À l'instar de ce qui est actuellement réalisé avec la presse écrite.

Objectif opérationnel B9.7 :

Ajouter les périodiques à la bibliothèque sur Synapse

Le Service informera les membres de la bibliothèque Synapse au moyen des mini notices bibliographiques de la disponibilité des périodiques (abonnements payants).

Objectif opérationnel B9.8 :

Mener une réflexion sur la mise en place d'un centre de documentation

Le Groupe dispose de nombreux ouvrages et ceux-ci sont parfois commandés en plusieurs exemplaires par les services. Afin d'optimiser ces achats et les mettre à la disposition de tous, la mise en place d'un centre de documentation physique et transversal pour le Groupe va être étudiée.



Objectif stratégique B10 : Economat - reprographie

Suite à la réorganisation du service Logistique interne, l'économat relève désormais directement du Secrétariat général.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel B10.1 :

Favoriser des commandes rationnelles de matériel

Sur base des relevés de consommation tenus à jours par le service Economat et en collaboration avec le service Communication et les conseillers en environnement du Groupe d'IDELUX, il mènera une campagne de sensibilisation sur l'usage du matériel de bureau et des petites fournitures. À cette fin, le service étudiera la possibilité de rendre accessible un baromètre des consommations.

Ces campagnes viseront aussi à sensibiliser davantage les travailleurs au réemploi.

Objectif opérationnel B10.2 :

Mettre l'accent sur les achats responsables

Dans le cadre des achats du Groupe, le Service examinera la possibilité de mettre en avant des achats responsables ou de consulter des opérateurs offrant ces alternatives. Certains critères pourront même être insérés dans les marchés publics.

Objectif opérationnel B10.3 :

Optimiser les commandes publiques

Courant 2023 et 2024, le Service va dresser un inventaire complet de tous les marchés et commandes publics en cours et/ou arrivant à échéance. Dans le cadre de cet examen, il procédera à un exercice d'optimisation des commandes dans le cadre de la préparation des nouveaux marchés.

Assurer la visibilité, la compréhension de nos actions et la satisfaction des usagers /clients



Objectif stratégique C1 :

Communication - contribuer à la réputation d'IDELUX
via des actions menées en faveur du bien-être des habitants

Le savoir-faire d'IDELUX est vaste. Il touche à de nombreux pans de la vie de nos Communes, entreprises et concitoyens. Un des objectifs de la communication externe est de le faire savoir auprès des uns et des autres.

Interlocuteurs concernés :

Administrations, élus, entreprises, citoyens, presse, communes, Province

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C1.1 :

Amplifier la communication en ligne via les canaux existants

À l'ère du numérique et du partage instantané de l'information, notre présence sur les plateformes digitales est incontournable. Le site internet, les réseaux sociaux, les newsletters sont autant de supports qui apportent de la visibilité à nos actions. La communication digitale nous permet d'adapter le contenu et le ton de nos messages pour être plus proches de nos parties prenantes et de leurs attentes. La communication digitale permet aussi des interactions plus immédiates. Nous veillerons à utili-

ser au mieux le potentiel de chaque canal pour y relayer une information positive, régulière et pertinente sur les actions d'IDELUX.

Objectifs 2023

1. Offrir, via le nouveau site web, une expérience utilisateur la plus simple et ergonomique possible.
2. Avec les différents départements, analyser l'adéquation des contenus proposés au regard des attentes des internautes.
3. Renforcer le lien de proximité et de confiance avec nos communautés sur nos réseaux sociaux.

Objectifs métiers

1. En partenariat avec le service des Ressources Humaines, amplifier la communication externe pour susciter l'intérêt de collaborateurs potentiels.
2. Mettre en évidence le « capital humain » d'IDELUX et la diversité des métiers disponibles.
3. Capitaliser sur nos collaborateurs en tant qu'ambassadeurs.

Objectif opérationnel C1.2 :

Assurer une communication claire et transparente sur l'actualité et les résultats d'IDELUX

Via nos supports de communication, nous continuerons à apporter une information claire, objective et transparente sur les décisions, le fonctionnement et les résultats d'IDELUX (plan stratégique, rapport d'activités, guide pratique des utilisateurs, ...). En collaboration avec les départements, nous mettrons en œuvre le mix-media le plus approprié pour promouvoir leurs projets et événements (relations presse, inaugurations, portes ouvertes, Godefroid, ...). Nous répondrons à toute demande externe d'information.

Objectifs 2023

1. Formaliser une rencontre avec les relais communication des communes pour dégager des synergies.
2. Identifier leurs attentes et leur fournir du contenu le plus pertinent et adapté pour être relayé : articles pour les bulletins communaux, newsletters, URL à partager...



Objectif stratégique C2 :

Mettre en évidence l'engagement d'IDELUX en faveur du développement durable

Interlocuteurs concernés :

Administrations, élus, entreprises, citoyens, presse, communes, Province

Objectif 2023

Analyser, en collaboration avec la responsable RSE* interne, comment mettre plus en évidence l'impact de nos actions sur les ODD.

* RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

Le développement durable est au cœur des métiers d'IDELUX : le développement territorial, la gestion des déchets et la gestion des eaux.

La technicité de certains de nos projets occulte parfois leur raison d'être fondamentale : le bien-être de nos concitoyens. Il est opportun de renforcer la visibilité de l'engagement d'IDELUX en ce sens.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel C2.1 :

Faire le lien entre nos actions et les objectifs de développement durable définis par l'Organisation des Nations-Unies

Le plan stratégique est arrimé aux 17 objectifs de développement durable de l'ONU (ODD). Chaque objectif stratégique de ce plan a un impact plus ou moins significatif sur ceux-ci. Si cette grille d'analyse est intégrée en interne, elle reste assez méconnue de nos parties prenantes.

Objectif opérationnel C2.2 :

Privilégier une communication éco-responsable, en phase avec les objectifs de durabilité d'IDELUX

Nos actions de communication ont aussi un impact sur notre milieu de vie. Nous devons analyser nos pratiques pour prendre en compte ces impacts : limiter les impressions, choisir des matériaux écologiques, monter des événements éco-responsables, réduire notre empreinte carbone, ... pour minimiser au maximum nos impacts.

Objectif 2023

Analyser les bonnes pratiques et identifier les actions transposables au niveau d'IDELUX pour établir une feuille de route pour 2024, 2025 et au-delà.



Objectif stratégique C3 : Communication externe : susciter l'adhésion de nos parties prenantes

L'action d'IDELUX ne peut se faire qu'avec nos parties prenantes. Ainsi, nos concitoyens sont sollicités, notamment dans le cadre de la gestion des eaux et des déchets. Une communication engageante et didactique est nécessaire. En matière de développement territorial, faire comprendre le « pourquoi » est fondamental pour susciter l'adhésion.

Objectif opérationnel C3.1 :

Objectifs métiers - Communiquer de manière engageante et didactique

1. De plus en plus, les services d'IDELUX sont confrontés au phénomène NIMBY dans la gestion de leurs projets. Ce constat nous pousse à réfléchir plus encore à la communication et à l'implication des différentes parties prenantes dès la genèse de nos actions.

2. En partenariat avec les services concernés, définir la stratégie à adopter pour faire comprendre en amont la raison d'être de nos projets et en générer l'acceptation.

3. La gestion des déchets est un sujet sur lequel les efforts de communication ne peuvent faiblir sous peine de voir la qualité du tri se détériorer. Avec les services concernés, diffuser des informations claires et précises sur la gestion responsable des déchets.

4. Utiliser des supports et des médias pertinents et complémentaires.

5. Veiller notamment à améliorer la lisibilité des calendriers de collecte et à rendre ces informations pratiques disponibles de manière digitale au travers de l'application « Recycle ».

6. Pour IDELUX Eau, l'amélioration du taux de charge est un enjeu majeur. Une partie de la solution se trouve dans le taux de raccordement à l'égout.

Avec les services concernés et en lien avec la mise en service de nouvelles stations d'épuration, définir une stratégie de communication pour accompagner l'amélioration de ce taux de raccordement.

7. IDELUX fédère son territoire et doit promouvoir l'image de celui-ci en reflétant son dynamisme et son potentiel en dehors de ses frontières, du tourisme au spatial en passant par l'agroalimentaire ou le bois.



Objectif stratégique C4 : Enregistrement EMAS et certification SMQ-ISO9001

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C4.1 :

Améliorer la transversalité et la cohérence des systèmes ISO-EMAS-RSE-SIPP

Nous prévoyons de poursuivre le processus d'intégration des systèmes ISO, EMAS, RSE et des activités liées au SIPP.

Un groupe de travail spécifique a été mis en place avec pour mission de rationaliser et d'uniformiser les procédures et documents.

Cette transversalité vise une présentation plus cohérente des activités du Groupe (processus interne de fonctionnement, rapports d'activités, plans stratégiques, ...)

La rédaction d'un manuel des systèmes de management intégré sera réalisé ainsi que l'uniformisation de la gestion des plans d'actions.

Objectif opérationnel C4.2 :

Maintenir la certification ISO 9001

Objectif opérationnel C4.3 :

Maintenir l'enregistrement EMAS pour un maximum d'activités, services et sites d'exploitation

Nous voulons assurer la cohérence entre les systèmes de management, le plan stratégique et les rapports annuels (analyses de contexte / AFOM, parties prenantes, contenu des déclarations environnementales).

IMPACT DE NOS ACTIVITÉS SUR LES ODD

Compte tenu de l'impact sociétal de notre mission, nous avons tout naturellement décidé de mettre en lien nos objectifs et notre contribution aux 17 objectifs de développement durable (ODD) promulgués par l'Organisation des Nations Unies.

Nous souhaitons promouvoir au mieux les 17 ODD pour qu'un large panel d'acteurs y soit sensibilisé et les soutienne à son tour. Comme l'annonce l'ONU elle-même, « ces objectifs donnent la marche à suivre pour répondre aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés (...) ». Ils sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux - et chacune de leurs cibles - d'ici 2030, soit dans une dizaine d'années. Ces objectifs géreront donc l'agenda mondial de durabilité des années à venir.

La responsabilité d'IDELUX est d'assurer sa mission en concorde avec les ODD, tout en maximisant l'impact positif de nos activités :

- L'ODD 11 « Villes et communautés durables » est véritablement le moteur et la raison d'être d'IDELUX. Cet axe transversal de toutes nos activités est complété par l'ODD 17 « Relations partenariales ». Pour mener à bien nos objectifs, nous misons en effet sur le déploiement de partenariats. Ce travail en partenariat est un élément fort de notre gouvernance, gage de réussite de nos nombreux projets.

- Les ODD majoritairement impactés par nos activités sont les suivants : ODD 6, 8, 9, 11 et 12.
- Via notre gestion interne, nous impactons aussi plusieurs objectifs de développement durable (ODD) liés à l'emploi (ODD8), la formation (ODD4), la sécurité des collaborateurs (ODD3), la production et consommation d'énergie (ODD7), les pratiques d'achats (ODD12), la biodiversité sur nos sites (ODD15) et la gestion de la qualité (ODD16). Nous structurons notre action avec efficacité et dans le souci de diminuer les impacts négatifs de nos activités et de développer nos impacts et notre ancrage citoyen et territorial. Les impacts positifs de notre gestion sur les ODD sont considérés comme des impacts indirects puisque non liés à nos métiers.

IMPACT MAJEUR



IMPACT POSITIF DIRECT



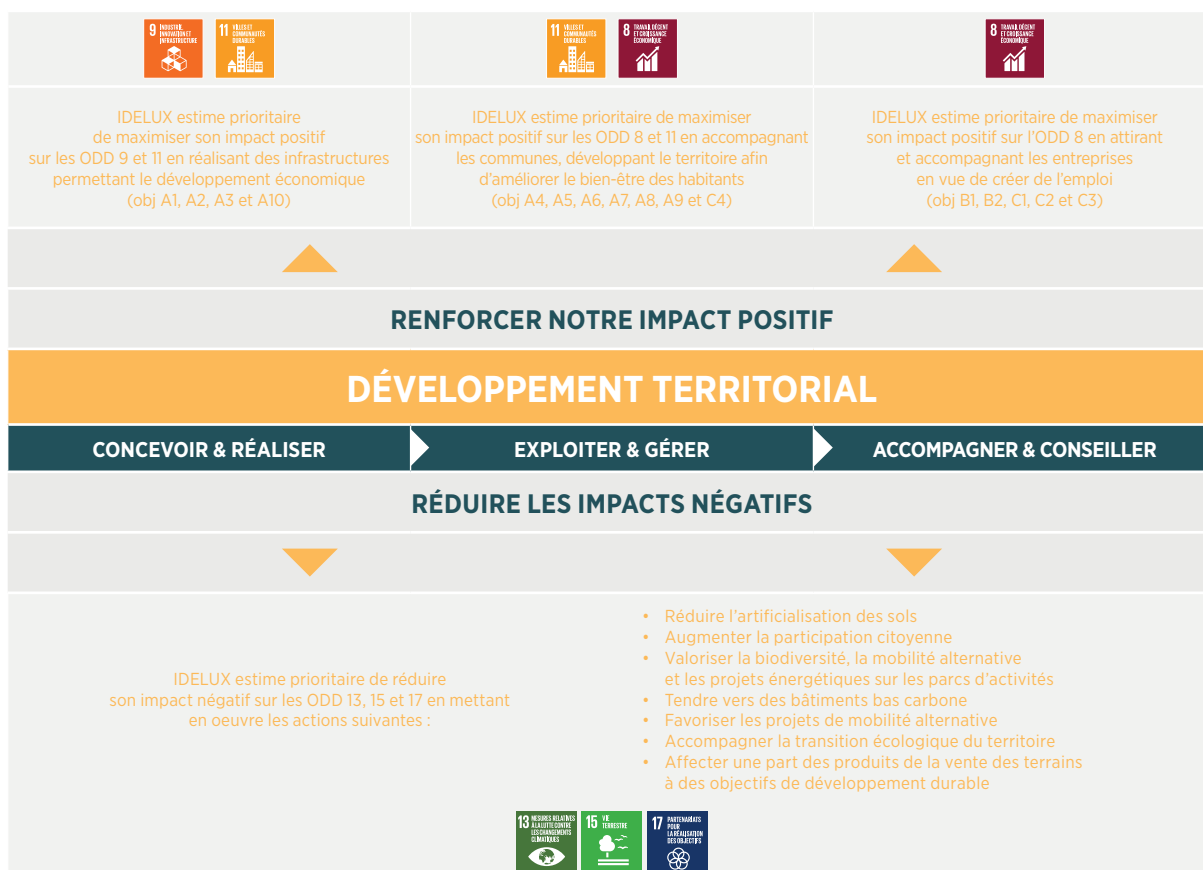
IMPACT POSITIF INDIRECT (GESTION)

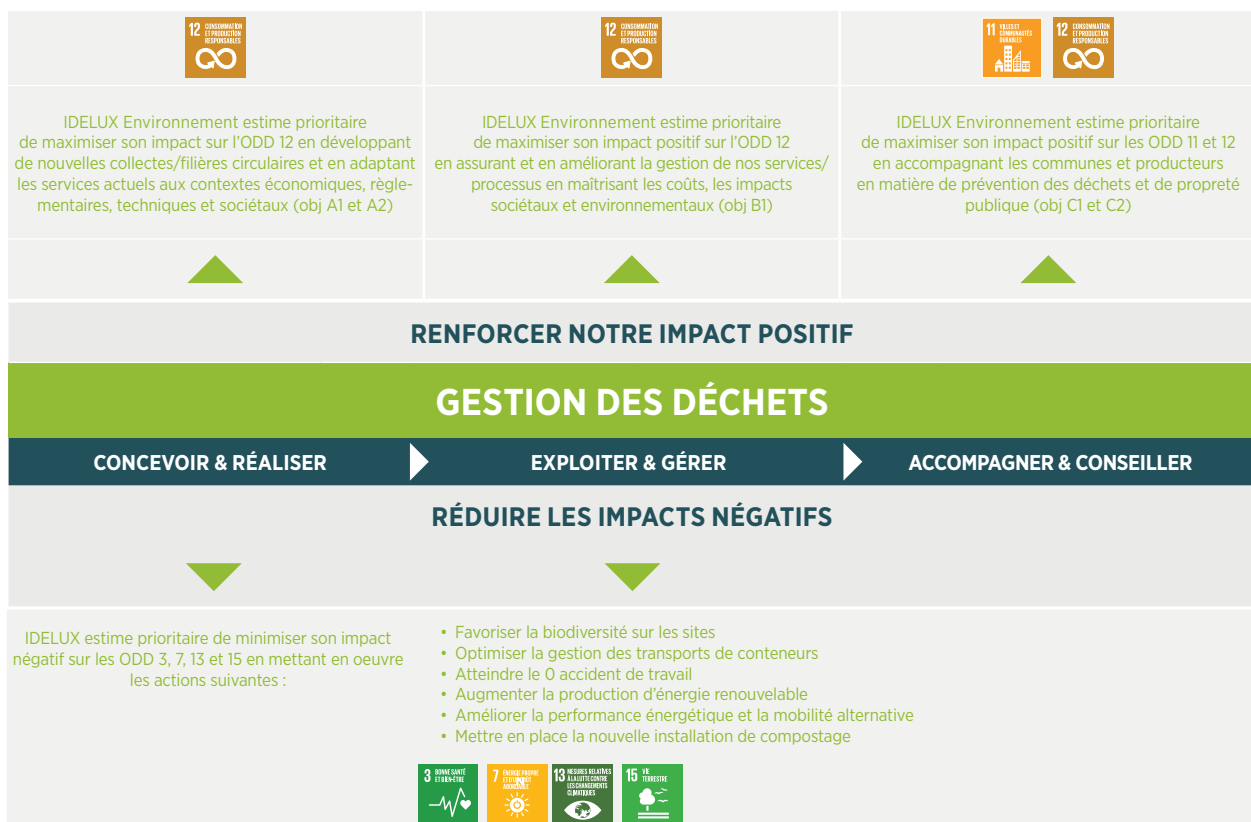
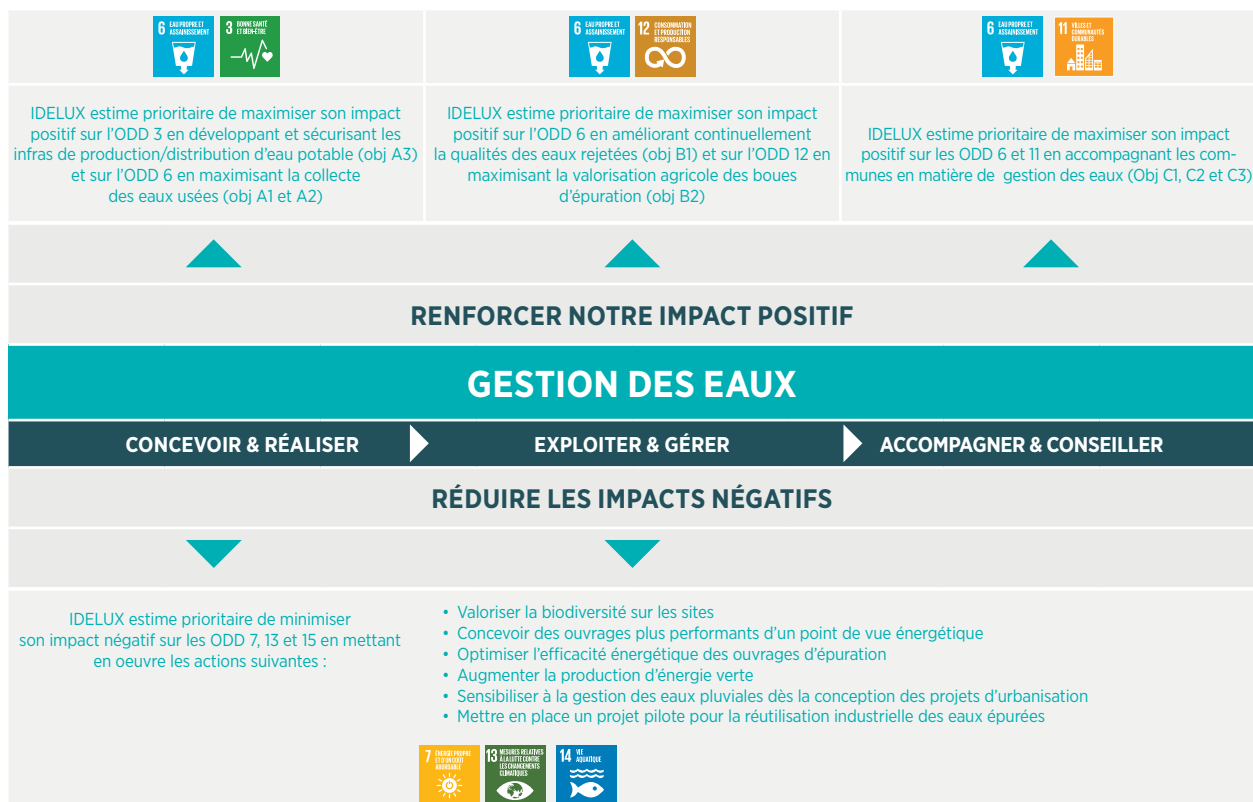




Si nous mettons tout en œuvre pour maximiser nos impacts positifs sur les ODD, nous tentons aussi de minimiser les impacts négatifs de nos activités.

Au travers des chaînes de valeur, nous pouvons synthétiser nos actions à ce sujet de la manière suivante :





Impacts des objectifs stratégiques sur les 17 ODD

	1 Pas de pauvreté	2 Zéro faim	3 Santé et bien-être	4 Éducation de qualité	5 Égalité des sexes	6 Eau propre et assainissement	7 Énergie propre et abordable	8 Croissance économique	9 Industrie, innovation et infrastructure	10 Inégalités réduites	11 Villes et communautés durables	12 Consommation responsable	13 Action climatique	14 Vie aquatique	15 Vie terrestre	16 Paix, justice et fortes institutions	17 Partenariat pour le développement	Nbre ODD impactés
Développement territorial																		
Concevoir et réaliser																		
A.1. Reconnaître de nouvelles zones d'activités économiques								●	●								●	9
A.2. Équiper les parcs d'activités économiques	●					●		●	●			●	●	●				9
A.3. Construire des bâtiments pour les entreprises	●					●		●	●			●	●	●				9
A.4. Répondre aux besoins des communes et leur proposer d'initiative de nouvelles démarches			●						●							●		11
A.5. Créer des infrastructures et bâtiments publics			●			●	●	●	●			●	●					11
A.6. Mener des opérations d'urbanisme, d'aménagement d'espaces publics et de logements (y compris touristique)			●			●	●	●	●			●	●					11
A.7. Créer des infrastructures touristiques, patrimoniales, culturelles et de mobilité douce			●			●	●	●	●			●	●					11
A.8. Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition énergétique			●				●	●	●			●	●			●		11
A.9. Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition numérique			●					●	●			●				●		11
A.10. Leasing immobilier : octroyer des financements viables aux entreprises	●		●					●	●			●	●	●				9
Exploiter et gérer																		
B.1. Implantation des entreprises – prospection, vente de parcelles, location de bâtiments	●					●		●	●			●	●	●				8
B.2. Renforcer le service après-vente pour les entreprises présentes sur les parcs d'activités économiques	●					●		●	●			●	●	●				8

Accompagner et conseiller																
C.1. Accompagner le développement des entreprises	●															●
C.2. Biotech, spatial, bois, agroalimentaire, logistique : renforcer ces 5 écosystèmes	●															●
C.3. Maîtrise juridique renforcée au bénéfice d'IDELUX, des entreprises et des communes																●
C.4. Appuyer la stratégie territoriale	●															●
Gestion des eaux																
Concevoir et réaliser																
A.1. Développer et rénover les infrastructures d'assainissement collectif (stations d'épuration, collecteur et égouttage)	●															●
A.2. Réseaux d'égouttage et de collecte : améliorer leur connaissance (collecteurs et égouttage)	●															●
A.3. Développer et rénover des infrastructures de production et de distribution d'eau potable	●															●
Exploiter et gérer																
B.1. Ouvrages d'épuration - traiter les eaux usées et les gérer avec efficience	●															●
B.2. Boues d'épuration - Optimiser leur valorisation	●															●
Nbre ODI impactés																
17 ODI 17 ODI 16 ODI 15 ODI 14 ODI 13 ODI 12 ODI 11 ODI 10 ODI 9 ODI 8 ODI 7 ODI 6 ODI 5 ODI 4 ODI 3 ODI 2 ODI 1																

[illegible]

[illegible]

ANALYSE D'IMPACTS

Le tableau ci-dessous reprend les moyennes des cotations de l'évaluation de l'impact des objectifs stratégiques liés aux trois domaines d'activités d'IDELUX et de notre gouvernance.

ODD	Développement territorial	Gestion des eaux	Gestion des déchets	MOYENNE
ODD 1	1,50	1,00	1,00	1,17
ODD 2	1,00	1,00	1,00	1,00
ODD 3	1,69	1,91	2,00	1,87
ODD 4	1,06	1,00	1,00	1,02
ODD 5	1,00	1,00	1,00	1,00
ODD 6	2,13	4,00	1,00	2,38
ODD 7	1,50	1,27	2,40	1,72
ODD 8	2,69	2,00	2,00	2,23
ODD 9	3,19	3,00	2,00	2,73
ODD 10	1,00	1,00	1,00	1,00
ODD 11	1,00	3,00	3,00	2,33
ODD 12	2,06	3,00	4,00	3,02
ODD 13	1,94	1,82	2,20	1,99
ODD 14	1,44	2,09	1,00	1,51
ODD 15	1,50	1,09	2,00	1,53
ODD 16	1,25	1,55	1,20	1,33
ODD 17	3,00	3,00	3,00	3,00



Impact majeur lié à nos métiers



Impact direct lié à nos métiers



Impact direct lié à notre gestion

COMPTES & BUDGETS

Budgets d'investissements 2023-2025

IDELUX Développement

	2023	2024	2025
INVESTISSEMENTS			
Bâtiments			
Halls relais et centres d'entreprises	13 845 887	13 336 145	7 336 145
Terrains			
Acquisitions	6 716 000	2 000 000	1 900 000
Athus Voie ferrée	400 000	0	0
Équipements	5 335 339	12 402 500	11 041 250
Projets DDP	508 571	2 034 286	nc
Total investissements	26 805 798	29 772 930	20 277 395
SUBVENTIONS			
Bâtiments			
Halls relais et centres d'entreprises	11 707 818	10 330 405	6 250 405
Terrains			
Acquisitions	0	0	0
Athus Voie ferrée	2 137 503	0	0
Équipements	7 945 241	8 681 750	7 728 875
Projets DDP	200 000	1 648 150	nc
Total subventions	21 990 563	20 660 305	13 979 280
SOLDE à financer	4 815 235	9 112 625	6 298 115

(montants en €)

IDELUX Finances

Les actifs à financer sont constitués de l'encours des financements octroyés aux clients.

Au 31/12/2022, nous prévoyons un encours à risque propre de 111,7 M€.

Le financement de l'encours est assuré par fonds propres et par crédits bancaires à long terme.

Pour les trois prochaines années, le plan de financement prévu se présente comme suit :

	2023	2024	2025
MONTANT À FINANCER			
Nouveaux prélèvements	30,7	19,7	9,7
FINANCEMENT			
Réemploi / fonds propres	4,1	4,5	5,7
Crédits bancaires	26,6	15,2	4,0

(montants en millions €)

IDELUX Projets publics

	2023	2024	2025
INVESTISSEMENTS			
Projets			
Secteur touristique - Bastogne BWM - pôle événementiel (Feder)	100 000		
Secteur touristique - Bastogne - Van Geluwe (solde Feder + CRAC)	2 765 626		
Secteur sportif - Bastogne C sportif, Football à Renval		100 000	1 500 000
Secteur sportif - Bastogne C sportif, rénovation des salles du CS	100 000	1 500 000	1 500 000
Secteur touristique - Bastogne - Musée du vélo	114 000	1 131 990	1 185 376
Secteur touristique - Bastogne - Bastogne Barracks	488 603		
Secteur touristique - Bouillon - Rénovation du Couvent des Sépulcrines	890 000	2 195 000	1 535 000
Secteur touristique - Bouillon - Rénovation de la Maison du Tourisme	267 000	250 000	5 000
Secteur touristique - Bouillon - Centre médiéval de référence	309 000	785 000	13 000
Total investissements	5 034 230	5 961 990	5 738 376
SUBVENTIONS			
Projets			
Secteur touristique - Bastogne BWM - pôle événementiel	5 454 495	963 224	
Secteur touristique - Bastogne - Van Geluwe	1 000 000	1 500 000	655 031
Secteur sportif - Bastogne C sportif, rénovation des toitures du CS (Commune)			
Secteur sportif - Bastogne C sportif, Football à Renval		50 000	750 000
Secteur sportif - Bastogne C sportif, rénovation des salles du CS	50 000		1 550 000
Secteur Durbuy - Rénovation piscine	967 400		
Secteur touristique - Bastogne - Land of Memory, Bois Jacques	200 000	36 164	
Secteur touristique - Bastogne - Musée du vélo		811 810	1 217 715

Secteur touristique - Bastogne - Bastogne Barracks	1 314 027		
Secteur touristique - Bouillon - Centre médiéval de référence, Sépulcrines, Maison du Tourisme		782 310	
Total subventions	8 985 922	4 143 509	4 172 746
Subvention à mobiliser auprès des communes	2 252 931	2 497 690	3 853 000
SOLDE à préfinancer	0	0	0

(montants en €)

IDELUX Eau

Dans le domaine de l'assainissement, les investissements sont financés intégralement par la SPGE.

Dans le domaine de l'égouttage prioritaire, les investissements sont pris en charge partiellement par la SPGE et pour le solde par les communes concernées dans des proportions qui dépendent de la nature du projet.

Par ailleurs, le financement de la part communale est opéré via la souscription et la libération de parts sociales en maximum 20 ans : d'abord de la commune vers l'Intercommunale, puis de l'Intercommunale vers la SPGE la même année.

Par ailleurs, il est à noter quelques travaux de voirie ou de distribution d'eau en financement communal.

Dès lors, les investissements programmés font l'objet d'un plan de financement où le solde à financer est nul.

	2023	2024	2025
INVESTISSEMENTS			
Communes	400 000,00	768 557,87	582 178,00
Programmes SPGE	5 816 788,63	12 532 691,91	15 127 360,47
Égouttage	2 382 133,28	4 400 605,70	3 390 351,48
Assainissement	3 434 655,35	8 132 086,21	11 737 008,99
Total investissements	6 216 788,63	13 301 249,78	15 709 538,47
SUBVENTIONS			
Financement communal	400 000,00	768 557,87	582 178,00
Financement SPGE	2 382 133,28	4 400 605,70	3 390 351,48
Préfinancement SPGE	3 434 655,35	8 132 086,21	11 737 008,99
Total subventions	6 216 788,63	13 301 249,78	15 709 538,47
SOLDE à financer	0	0	0

(montants en €)

Ce tableau reprend les plans d'investissements SPGE et PIC connus en septembre 2022. Les investissements sont repris l'année de fin des travaux.

Hors dépenses d'investissement hors exploitation courante (DIHEC) prises en charge par la SPGE

IDELUX Environnement

Au minimum, tous les investissements dont le montant estimé est supérieur ou égal à 500 000,00 € (HTVA) ainsi que les acquisitions ou renouvellement de la flotte de véhicules seront couverts par de nouveaux emprunts.

Pour les autres montants, une réflexion quant au mode de financement sera menée lors de la prise de décision de chaque dossier d'investissement.

	2023	2024	2025
INVESTISSEMENTS			
Communes			
Logistique	5 479 560	3 538 623	3 304 213
Recyparcs	3 823 656	3 538 623	3 124 213
Collectes	1 435 904	-	180 000
Saint-Vith	220 000	-	-
Exploitation	3 238 230	2 776 160	260 000
Habay	2 130 270	1 466 160	260 000
Tenneville	1 007 960	1 310 000	-
Tous les sites	100 000	-	-
TOTAL investissements	8 717 790	6 314 783	3 564 213
Financement			
Fonds propres/Emprunts	6 760 474	3 506 692	2 499 713
Subsides	1 957 317	2 808 091	1 064 500
TOTAL financement	8 717 790	6 314 783	3 564 213

(montants en €)

Budgets d'exploitation 2023 - 2025

IDELUX Développement

	B-2023	PS-2024	PS-2025
Bureau d'Études	33 483,17	40 929,70	44 961,38
6 Charges	1 760 711,31	1 811 929,70	1 870 961,38
7 Produits	-1 727 228,14	-1 771 000,00	-1 826 000,00
DDP	76 115,77	114 216,72	92 356,65
6 Charges	2 346 383,87	2 271 362,54	2 330 742,39
7 Produits	-2 270 268,10	-2 157 145,82	-2 238 385,74
Gestion Finances	-1 861 350,37	-1 852 899,58	-1 844 276,37
6 Charges	3 830 781,08	3 863 523,53	3 850 041,98
7 Produits	-5 692 131,46	-5 716 423,11	-5 694 318,34
Immobilier	-147 360,10	-73 205,18	-13 251,66
6 Charges	561 349,26	566 620,62	568 154,34
7 Produits	-708 709,36	-639 825,80	-581 406,00
Maintenance	4 859,66	4 956,85	5 055,99
6 Charges	526 053,97	541 213,68	559 599,17
7 Produits	-521 194,31	-536 256,83	-554 543,18
PAE Animation	415 933,81	373 313,44	278 553,60
6 Charges	1 434 273,81	1 477 393,44	1 532 633,60
7 Produits	-1 018 340,00	-1 104 080,00	-1 254 080,00
PAE Bâtiments	-2 591 570,35	-480 510,38	-571 410,73
6 Charges	6 532 883,34	5 181 664,41	5 152 501,60
7 Produits	-9 124 453,69	-5 662 174,79	-5 723 912,33
PAE Prospection	0,00	0,00	0,00
6 Charges	541 558,42	556 857,97	574 031,67
7 Produits	-541 558,42	-556 857,97	-574 031,67
PAE Terrains	1 725 148,06	1 981 043,22	2 021 055,01
6 Charges	6 441 648,06	5 997 543,22	6 037 555,01
7 Produits	-4 716 500,00	-4 016 500,00	-4 016 500,00
Service Droit de l'environnement	-78 700,06	-116 307,93	-99 539,72
6 Charges	723 480,64	751 979,85	773 768,73
7 Produits	-802 180,70	-868 287,77	-873 308,45
Stratégie territoriale	127 807,37	135 982,20	144 480,81
6 Charges	434 286,70	418 502,20	431 000,81
7 Produits	-306 479,33	-282 520,00	-286 520,00
Travaux	-53 317,61	36 159,81	37 696,78
6 Charges	1 286 849,39	1 309 231,77	1 352 696,78
7 Produits	-1 340 167,00	-1 273 071,96	-1 315 000,00
Résultat avant impôts (ISOC)	-2 348 950,66	163 678,89	95 681,74

(montants en €)
Hors Secteur viande

IDELUX Finances

	B-2023	PS-2024	PS-2025
6 - CHARGES	5 066 340,88	5 877 708,09	5 675 356,21
61 - Services et biens divers	1 375 686,75	1 446 193,98	1 459 996,82
63 - Amortissements/provisions	333 873,23	395 533,82	346 496,06
65 - Charges financières	3 356 780,91	4 035 980,29	3 868 863,34
7 - PRODUITS	-5 455 873,07	-6 093 786,02	-6 037 642,58
70 - Chiffre d'affaires	-260 825,23	-485 394,95	-481 137,24
74 - Produits d'exploitation divers	0,00	0,00	0,00
75 - Produits financiers	-5 195 047,84	-5 608 391,07	-5 556 505,33
Résultat avant impôts (ISOC)	-389 532,18	-216 077,93	-362 286,36

(montants en €)

IDELUX Projets publics

	B-2023	PS-2024	PS-2025
6 - CHARGES	2 555 326,92	2 609 322,04	2 664 299,32
61 - Services et biens divers	392 280,52	405 799,74	412 932,65
62 - Frais de personnel	2 022 611,47	2 098 222,34	2 180 014,25
65 - Charges financières	140 434,93	105 299,96	71 352,42
7 - PRODUITS	-2 554 670,02	-2 565 094,80	-2 584 049,16
70 - Chiffre d'affaires	-2 418 972,46	-2 467 151,92	-2 516 294,95
75 - Produits financiers	-135 697,56	-97 942,88	-67 754,21
Résultat avant impôts (ISOC)	656,90	44 227,24	80 250,16

(montants en €)

Hors secteurs communaux

IDELUX Eau

	B-2023	PS-2024	PS-2025
Communes Eau	-376 453,24	-376 578,72	-321 039,26
6 Charges	711 848,68	741 529,76	827 946,07
7 Produits	-1 088 301,92	-1 118 108,47	-1 148 985,33
Cartographie	45 867,59	49 987,22	51 725,11
6 Charges	158 910,09	165 119,40	170 991,35
7 Produits	-113 042,50	-115 132,18	-119 266,23
Organes de gestion	79 893,47	81 491,34	83 121,17
6 Charges	79 893,47	81 491,34	83 121,17
GPAA	0,00	0,00	0,00
6 Charges	288 417,42	298 054,17	309 032,55
7 Produits	-288 417,42	-298 054,17	-309 032,55
Collectif	0,00	0,00	0,00
6 Charges	13 410 274,45	13 737 728,45	14 141 446,84
7 Produits	-13 410 274,45	-13 737 728,45	-14 141 446,84
Exploitation non-SPGE	25 666,78	3 683,87	-46 978,90
6 Charges	236 539,95	242 589,48	258 520,82
7 Produits	-210 873,16	-238 905,61	-305 499,72
Conseil aux communes	-22 832,79	21 697,73	23 553,75
6 Charges	564 147,21	566 023,33	588 001,86
7 Produits	-586 980,00	-544 325,60	-564 448,11
Maîtrise d'ouvrage	-129 189,03	-257 026,38	106 885,28
6 Charges	1 233 271,04	1 296 866,34	1 278 665,72
7 Produits	-1 362 460,07	-1 553 892,72	-1 171 780,43
Résultat avant impôts (IPM)	-377 047,21	-476 744,93	-102 732,84

(montants en €)

IDELUX Environnement

	B-2023	PS-2024	PS-2025
Communes	-18 371 770,24	-17 732 729,69	-17 813 652,20
6 Charges	14 002 313,34	14 640 358,90	14 683 697,44
7 Produits	-32 374 083,58	32 373 088,59	-32 497 349,63
Collecte déchets	12 786 313,58 €	13 687 981,98 €	14 029 762,92 €
6 Charges	26 763 492,51 €	27 956 127,71 €	28 809 372,70 €
7 Produits	-13 977 178,93 €	-14 268 145,74 €	-14 779 609,78 €
Traitement déchets	7 235 930,27 €	7 655 736,68 €	7 899 043,34 €
6 Charges	16 683 830,94 €	17 088 975,41 €	17 523 547,20 €
7 Produits	-9 447 900,67 €	-9 433 238,73 €	-9 624 503,87 €
Copropriété biométhanisation*	0,00		
6 Charges	6 065 815,26		
7 Produits	6 065 815,26		
Résultat avant impôts (IPM)	1 650 473,61 €	3 610 988,97 €	4 115 154,06 €

(montants en €)

*Pas de plan stratégique établi par les partenaires de la copropriété

RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	2023	2024	2025
	Développement territorial   				
		Nombre de communes accompagnées (via missions d'AMO, comités de concertation, consultance SDE)	42	42	42
		Nombre d'entreprises accompagnées (via leasings financiers, locations de bâtiments/vente de terrains, innovation, consultance SDE, stratégie territoriale)	150	152	155
		Nombre d'emplois créés ou maintenus (via leasings financiers, locations de bâtiments/ventes de terrains, projets de prospection touristique/projets d'AMO, consultance SDE)	200	185	185
Concevoir et réaliser	A1 : Reconnaître de nouvelles zones d'activités économiques 	Nouveaux hectares acquis sans modification du plan de secteur (base : acte authentique d'achat)	38 ha	-	-
		Nouveaux hectares sollicités via procédure de révision du plan de secteur (base: arrêté ministériel autorisant l'étude de la révision)	-	30 ha	50 ha
		Nouveaux hectares inscrits au plan de secteur suite à la révision (base : arrêté ministériel d'approbation)	50 ha	22 ha	-
		Nouveaux hectares sollicités en termes de reconnaissance économique (base : envoi du dossier de demande de reconnaissance à la DEPA)	50 ha	-	-
		Nouveaux hectares reconnus au niveau économique (base : arrêté ministériel d'approbation)	85 ha	50 ha	-
	A2 : Équiper les parcs d'activités économiques 	Montant des subsides sollicités (base : date d'introduction du dossier au stade de son engagement à l'administration concernée)	12 Mios	7 Mios	5 Mios

	Montant des subsides obtenus (base : date de signature de l'engagement budgétaire)	10 Mios	5 Mios	5 Mios
	Montant des marchés de travaux notifiés (base : date de la notification)	9,5 Mios	13 Mios	3,5 Mios
	Nouveaux hectares équipés (date de la réception provisoire)	8 ha	16 ha	40 ha
	Nombre de parcs redynamisés (base : date de la réception provisoire)	-	1 ha	-
A3 : Construire des bâtiments pour les entreprises 	Montant des subsides sollicités (base : date d'introduction du dossier au stade de son engagement à l'administration concernée)	18 Mios	3 Mios	3 Mios
	Montant des subsides obtenus (base : date de signature de l'engagement budgétaire)	8 Mios	11 Mios	3 Mios
	Montant des marchés de travaux notifiés (base : date de la notification)	10 Mios	18,5 Mios	4 Mios
	Nombre de nouveaux bâtiments d'accueil temporaires (base : date de la réception provisoire)	9	10	2
	Nombre de nouveaux centres de services auxiliaires (base : date de la réception provisoire)	3	-	1
	Nombre de nouveaux m² prêts à être loués (base : date de la réception provisoire)	3 600	4 250	3 500
A4 : Répondre aux besoins des communes et leur proposer d'initiative de nouvelles démarches 	Pourcentage de communes où des projets/dossiers sont en cours	> 90 %	> 90 %	> 90 %
	Nombre de nouveaux contrats par an	20	20	20
	Montant des subsides sollicités (K€)	5 000	5 000	5 000
	Montant des subsides obtenus (K€)	17 500	3 000	3 000
	Nombre d'infrastructures réceptionnées	3	3	3
	Nombre de secteurs gérés	8	8	8
A5 : Créer des infrastructures et bâtiments publics 	Nombre de nouveaux contrats par an	4	4	4
	Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1
A6 : Mener des opérations d'urbanisme, d'aménagement d'espaces publics et de logements (y compris touristique) 	Nombre de nouveaux contrats par an	4	4	4
	Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1

Concevoir et réaliser	A7 : Créer des infrastructures touristiques, patrimoniales, culturelles et de mobilité douce 	Nombre de nouveaux contrats par an	4	4	4
		Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1
	A8 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition énergétique 	Nombre de nouveaux contrats par an	4	4	4
		Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1
	A9 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition numérique 	Nombre de nouveaux contrats par an	4	4	4
		Nombre de nouvelles lignes de métier/projets structurants proposé par IPP	1	1	1
	A10 : Leasing immobilier - octroyer des financements viables aux entreprises 	Nombre de nouveaux dossiers de financement/an	10	10	10
		Nombre de dossiers octroyés à des TPE-PME / an	4	4	4
		Nombre de nouveaux dossiers s'inscrivant dans les axes stratégiques d'IDELUX/an	3	3	3
		Montants des décisions de financement (en Mios €)	15	15	15
		Décassements sur nouveaux dossiers (en Mios €)	15	15	15
		Taux de satisfaction des clients internes (en %)	80	80	80
Exploiter et gérer	B1 : Implantation des entreprises - Prospection, vente de parcelles, location de bâtiments 	Nombre d'implantations d'entreprises sur nos parcs	23	20	20
		Superficie vendue (en ha)	12	10	10
		CA des ventes de terrains (en Mios €)	4	3,5	3,5
		Nombre de contrats de location en cours (HR)	56	62	62
		Nombre de contrats de location en cours (CE)	25	28	30
		Nombre de nouveaux contrats de location sur l'année (HR)	6	7	7
		Nombre de nouveaux contrats de location sur l'année (CE)	3	3	3
		Taux d'occupation de nos bâtiments	90	90	95
		CA des locations de bâtiments (en Mios €)	2,6	2,6	2,7
		Nombre de dossiers de prospection envoyés	40	45	45
		Nombre de contacts directs formels, rencontres, visites de site, ...	6	6	6
		Nombre de dossiers de prospection réussis	2	2	2
		Nombre d'emplois créés ou maintenus grâce aux ventes et locations	200	185	185
		Taux de satisfaction (en %)	85	85	85

B2 : Renforcer le service après-vente pour les entreprises présentes sur les parcs d'activités économiques



Clubs d'entreprises organisés	10	10	10
Entreprises invitées dans le cadre de nos clubs (en %)	100	100	100
Projets mis en place liés à l'environnement et mobilisant les entreprises	2	2	2

C1 : Accompagner le développement des entreprises



Nombre d'actions thématiques collectives	20	20	20
Nombre d'entreprises ayant bénéficié de nos actions collectives	600	600	600
Nombre d'entreprises rencontrées	150	150	150
Nombre d'entreprises diagnostiquées	75	75	75
Nombre d'entreprises accompagnées	50	55	55
Montant des financements obtenus pour les entreprises (en Mios €)	0,8	1	1
Nombre de dossiers de financement obtenus pour les entreprises	70	80	80
Taux de satisfaction (en %)	85	85	85

C2 : Biotech, spatial, bois, agroalimentaire, logistique : renforcer ces 5 écosystèmes



Nombre d'actions thématiques collectives en lien avec nos écosystèmes	8	8	8
Nombre d'entreprises de nos écosystèmes ayant bénéficié de ces actions collectives	240	240	240
Nombre d'entreprises accompagnées dans nos écosystèmes	32	32	32

C3 : Maîtrise juridique renforcée au bénéfice d'IDELUX, des entreprises et des communes



Permis externes délivrés	25	25	25
Consultance externe – dossiers traités	20	20	20
Demandes de permis externes – dossiers traités	25	25	25
Veilles / an	12	12	12

C4 : Appuyer la stratégie territoriale



--	--	--	--



Gestion des eaux 					
		Nombre de prises d'eau protégées (cumulé)	95	110	125
		Nombre d'études ou de missions d'AMO (accompagnement eaux pluviales, lutte contre les inondations)	8	10	12
		Taux d'équipement de la province de Luxembourg (nombre de STEP / en %)	101/86 %	108/87 %	112/87,5 %
		Qualité des eaux rejetées (DCO, DBO, MES)	50 % sous les normes imposées	50 % sous les normes imposées	50 % sous les normes imposées
		Coût moyen annuel/EH	<31 €/EH	<32 €/EH	<33 €/EH
Concevoir et réaliser	A1 : Développer et rénover les infrastructures d'assainissement collectif (stations d'épuration, collecteur et égouttage) 	Nombre de chantiers notifiés (infrastructures d'assainissement collectif)	16	9	22
		Nombre de step mises en service	2	7	4
		Nombre de chantiers notifiés (réseau d'égouttage)	20	17	17
		Nombre de chantiers réceptionnés (réseau d'égouttage)	15	18	20
	A2 : Réseaux d'égouttage et de collecte : améliorer leur connaissance (collecteurs et égouttage) 	Linéaire de canalisations cadastré par an (en km)	200	150	100
	A3 : Développer et rénover des infrastructures de production et de distribution d'eau potable 				
Exploiter et gérer	B1 : Ouvrages d'épuration : traiter les eaux usées et les gérer avec efficience 	Qualité des eaux rejetées (DCO, DBO, MES)	50 % sous les normes imposées	50 % sous les normes imposées	50 % sous les normes imposées
	B2 : Boues d'épuration : optimiser leur valorisation 	Boues valorisées en agriculture (en %)	60	65	68

	B3 : Ouvrages d'épuration : optimiser leur efficacité énergétique 	Puissance installée (KWc)	400	600	700
		Electricité consommée/EH traité	<10W/EH	<10W/EH	<10W/EH
	B4 : Ouvrages d'épuration : maîtriser les coûts d'exploitation 	Coût moyen annuel/EH	<31 €/EH	<32 €/EH	<33 €/EH
	B5 : Aider à gérer les infrastructures communales (eaux potables, eaux usées, eaux pluviales) 	Linéaire d'égout curé/an (km)	140	140	140
		Nombre de réseaux de distribution cadastré/an	4	4	4
		Nombre de contrat d'entretien passé/an	4	4	4
Conseiller et accompagner	C1 : Accompagner notre territoire dans la lutte contre les inondations et vers une gestion intégrée des eaux pluviales 	Nombre d'études ou de missions d'AMO	8	10	12
	C2 : Eau potable – accompagner l'autonomie communale 	Nombre de prises d'eau protégées (cumulé)	95	110	125
		Nombre de communes aidées en matière de suivi de la qualité de l'eau	17	18	19
		Nombre de missions de sécurisation	3	3	3
	C3 : Améliorer la collecte et le traitement des eaux urbaines résiduaires 	Taux d'avis sur permis d'urbanisme/total avis (en %)	70	60	50
		Nombre de communes adhérant à l'outil digital métier	20	30	35
		Projet d'investissement avec ATR (en %)	50	55	60
		Nombre d'études de zones réalisées et mises à jour	61	18	43
		Nombre de contrôle de SEI réalisés	250	250	250
		Nombre d'actions de sensibilisation entreprises (animations scolaires, portes ouvertes, visites d'ouvrages, articles pour bulletin communal, ...)	30	30	30

Gestion des déchets



		Quantité moyenne de déchets ménagers et assimilés collectée sur la zone d'IDELUX Environnement (en kg/EH)	< N-1	< N-1	< N-1
		Quantité de déchets ménagers gérée par IDELUX Environnement et éliminée (en %)	Élimination < 2	Élimination < 2	Élimination < 2
		Coût moyen de la collecte et du traitement des déchets répercuté aux communes (en €/EH)	N/N-1 ≤ inflation	N/N-1 ≤ inflation	N/N-1 ≤ inflation
Concevoir et réaliser	A1 : Analyser les potentialités de développement 	Pourcentage de communes couvertes par le service	10 %	50 %	100 %
		Conventions signées en cours	10	10	10
		Filières potentielles identifiées	5	5	5
		Filières étudiées	1	1	1
	A2 : Adapter les services actuels aux contextes économique, réglementaire, technique, climatique et sociétal 	Mise en service de nouvelle(s) filière(s)	+ 1	+ 1	+ 1
		Nombre de communes adhérente à ce service	0	+ 1	0
		Aménagement et entretien de recyparc existants	6	7	8
		Taux de captage (kg/an/hab)	1	2	3,5
		Quantité de CO ₂ économisée	-	Gisement inconnu. Le volume sera mesuré durant le test pilote.	
Exploiter et gérer	B1 : Maîtriser nos coûts et impacts sociétaux et environnementaux grâce à une amélioration continue de la gestion de nos services et processus 	Travaux réceptionnés		100 %	
		Nombre d'incidents liés aux intempéries	/	0	0
		Actions sécurité par site	100	100	100
		Réduction des consommations	-1 %	-1 %	-1 %
		Installation réceptionnée		100 %	
Conseiller et accompagner	C1 : Accompagner les communes dans la gestion des déchets 	Communes adhérentes à nos actions de prévention	54	55	55
		Rencontre annuelle avec chaque commune	1	1	1
		Journée d'information aux communes	1	1	1
	C2 : Sensibiliser les citoyens à une gestion responsable des déchets	Actions de citoyens sensibilisés à la prévention	1 500	1 500	1 500
		Nombre de contrôles qualité	60 000	60 000	60 000
		Nombre d'école accompagnées	15	15	15
		Nombre d'élèves participant à nos actions	1 500	1 500	1 500
		Nombre d'actions dans chaque recyparc	2	2	2
		Nombre d'adhérents à l'application Recycle	500	500	1 000

DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

Sphères de compétence propres et partagées du Directeur général

Comme pour les contrats de gestion précédents et pour mieux appréhender la portée de la délégation de pouvoirs accordée au Directeur général, il est important de décrire ses sphères de compétences propres et partagées, en identifiant les trois types d'actes qu'il est susceptible de poser et en précisant pour chacun d'entre eux les limites de ses compétences.

Les actes d'exécution

Il incombe avant tout au Directeur général de mettre en œuvre les décisions prises par les organes de gestion en veillant à en respecter à la fois l'esprit et la lettre.

Tout document portant exécution d'une décision d'un organe de gestion devra être signé conjointement :

- soit :
 - par le Président ou, en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, par un vice-président ou à défaut par l'administrateur

le plus ancien dans la fonction, ou à ancienneté égale le plus âgé ;

- et par le Directeur général ou, en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, par le membre de la Cellule Groupe directement concerné ou, à défaut, par un autre membre de la Cellule Groupe ;
- soit :
 - par le Directeur général ou, en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, par le membre de la Cellule Groupe directement concerné ou, à défaut, par un autre membre de la Cellule Groupe ;
 - et un autre membre de la Cellule Groupe.

Les actes conservatoires

Les statuts des intercommunales (IDELUX Développement : art. 47 ; IDELUX Projets publics : art. 48 ; IDELUX Finances : art. 45 ; IDELUX Eau : art. 46 et IDELUX Environnement : art. 46) stipulent : « Les actions judiciaires ou les procédures relevant du Conseil d'État, tant en demandant qu'en défendant, sont poursuivies au nom de l'association par le conseil d'administration, pour

suites et diligences du président ou de celui qui le remplace. » Toutefois en cas d'urgence, ou pour les actions ou procédures dérivant de la gestion courante ou journalière, celles-ci peuvent être introduites et poursuivies par le Directeur général, ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, par le membre de la Cellule Groupe directement concerné ou, à défaut, par un autre membre de la Cellule Groupe.

Les actes de gestion journalière

L'art. L1523-18 § 1 du CDLD stipule « .../... le conseil d'administration peut déléguer, sous sa responsabilité, la gestion journalière de l'intercommunale au titulaire de la fonction dirigeante locale. La délibération relative à la délégation de la gestion journalière précise les actes de gestion qui sont délégués et la durée de délégation d'un terme maximal de trois ans, renouvelable. Elle est votée à la majorité simple, publiée au Moniteur belge et notifiée aux associés, aux administrateurs et aux éventuels délégués au contrôle. Elle prend fin après tout renouvellement intégral de conseil d'administration ». Les statuts des intercommunales prévoient (IDELUX Développement :

art. 51 ; IDELUX Projets publics : art. 52 ; IDELUX Finances : art. 50 ; IDELUX Eau : art. 50 ; IDELUX Environnement : art. 50) que « la gestion journalière de l'association est assurée par le titulaire de la fonction dirigeante locale, à savoir le Directeur général, sous le contrôle de l'organe restreint de gestion ou à défaut, du conseil d'administration. Le contenu et les limites de cette compétence sont précisés dans un contrat de gestion à convenir entre le conseil d'administration et le Directeur général. Le contrat de gestion arrête les objectifs à atteindre pour une période correspondant à celle du plan stratégique ainsi que les moyens à mettre en œuvre. »

Par acte de gestion journalière, il faut entendre « tous les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de la société ainsi que les actes et les décisions qui en raison de l'intérêt mineur qu'ils représentent ou en raison de leur caractère urgent ne justifient pas l'intervention de l'organe d'administration ».

Les délégations accordées par la présente délibération ne privent pas le conseil d'administration de ses pouvoirs. Ce dernier peut user de son pouvoir de décision aussi longtemps que le délégué n'a pas fait un usage régulier de sa compétence.

Dans l'exercice de cette mission, le Directeur général peut être assisté d'un ou plusieurs adjoints.

Ces actes sont notamment et de manière non exhaustive :

- **En matière de personnel :**

Le Directeur général est chargé, en collaboration avec les membres de la Cellule Groupe, du fonctionnement et de la gestion des services composant le Groupe.

Le conseil d'administration délègue au Directeur général la mise en œuvre des décisions qu'il a prises dans le cadre des dispositions générales en matière de personnel.

Dans ce cadre, et dans le respect des règles de répartitions de compétences prévues par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation, il est en charge :

- ➔ de l'engagement suivant la procédure SMQ (système de management par la qualité) et le licenciement du personnel d'un niveau inférieur à la catégorie L (Cellule Groupe) de la grille salariale :

- pour le personnel d'un niveau inférieur à la catégorie I, après avis du membre de la Cellule Groupe directement concerné ;
- pour l'engagement du personnel des catégories I, J et K, après avoir obtenu, en outre, l'accord formel unanime des personnes spécialement désignées à cette fin par le conseil d'administration, à raison d'une personne par parti représenté au sein du conseil. À défaut d'accord unanime des personnes spécialement désignées à cette fin, la décision de lancement d'une procédure de recrutement et d'engagement reviendra exclusivement au conseil d'administration.
- pour le recrutement et l'engagement du personnel de la catégorie K, cet accord formel unanime sera donné après avis des membres de la Cellule Groupe. À défaut d'accord unanime des personnes spécialement désignées à cette fin, la décision de lancement d'une procédure de recrutement et d'engagement reviendra exclusivement au conseil d'administration.

- **En matière d'engagements à prester des services ou des travaux pour le compte de tiers :**

Tous les engagements (remise d'une offre, de soumission, d'acceptation de commandes et de constitutions de société simple dans l'objectif de soumissionner) inférieurs au montant des seuils européens pour les marchés publics pour les fournitures et de services passés par les pouvoirs adjudicateurs fédéraux étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer ses pouvoirs à concurrence d'un montant maximum de trente-trois mille (33 000) euros HTVA.

- **Pour les marchés publics de travaux, de fournitures ou de services :**

- Pour les marchés publics d'un montant estimé inférieur ou égal au seuil européen pour les marchés publics pour les fournitures et de services passés par les pouvoirs adjudicateurs fédéraux : toutes les formalités relatives à ces marchés (choix du mode de passation, attribution, modification, ...)
- pour les marchés publics d'un montant estimé supérieur au seuil européen pour les marchés publics pour les fournitures et de services passés par les pouvoirs adjudicateurs fédéraux :
 - prend les décisions ayant trait à la rédaction et à la publication / communication des avis rectificatifs dans la mesure où ceux-ci ne modifient pas l'objet du marché et les éléments essentiels dudit marché ;
 - prend les décisions ayant trait à l'exécution du marché, y compris l'approbation des modifications du marché jusqu'à concurrence de 10 % de la valeur du marché initiale révisée pour les marchés de travaux, de services ou de fournitures dans le cadre d'une clause de réexamen prévue dans le document initial ou dans d'autres hypothèses visées par la législation relative aux marchés publics.

- **En matière financière :**

- Conjointement avec le Président, le dépôt des comptes, bilans et déclarations fiscales ;
- l'introduction et le suivi de réclamations fiscales, étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier ;
- les modifications des modalités (taux et modes de remboursement) relatives aux emprunts étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier ;
- les opérations liées aux garanties bancaires (constitution, modification, suppression) étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier ;
- les opérations liées aux cartes de crédit (demande, modification, suppression, chargement) étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier ;
- la gestion du portefeuille conjointement avec le Directeur financier, conformément à la décision-cadre adoptée par le conseil d'administration ;
- les placements à court terme simple (type dépôt à terme en euros) étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier et au trésorier agissant conjointement ;
- les transferts internes de trésorerie et les avances de trésorerie entre les entités du Groupe étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier ;
- la gestion des domiciliations et des ordres permanents étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier ;
- l'ouverture et la fermeture de comptes bancaires, ainsi que leur gestion administrative, notamment en matière d'électronique bancaire étant entendu

que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier ;

- l'accomplissement des diverses formalités administratives en matière bancaire (formulaires d'identification de bénéficiaires effectifs et d'auto-certification par exemple), étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Directeur financier ;
- le dépôt de déclarations de créances dans le cadre d'une procédure d'insolvabilité, étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au gestionnaire du dossier qu'il aura désigné ;
- la validation interne des processus de workflow comptables étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence à la ligne hiérarchique.

- **En matière administrative :**

- L'accomplissement des diverses formalités administratives (informations KYC) sollicitées par des tiers (réviseurs, avocats, notaires) étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence à un membre du personnel ;
- la prise de décisions administratives d'enjeu limité (ex. : retrait d'accès au parc à conteneurs) ;
- la préparation et la remise de projets de décisions destinés ou soumis aux différents organes étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Secrétaire général ;
- le dépôt et la gestion de plaintes, étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence à un membre du personnel ;
- le retrait de recommandés postaux, étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence à un membre du personnel ;
- l'accomplissement de diverses formalités sur tout portail institutionnel informatique et l'oc-

troi d'accès à ces portails par un membre du personnel, étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Secrétaire général.

- Conformément à la définition de la gestion journalière, en toute matière, quel que soit le montant en cause, si l'urgence le requiert, et ce, en vue de préserver les intérêts de l'Intercommunale.

Eu égard à ce qui précède, il est proposé de considérer que la gestion journalière accordée au Directeur général couvre les matières ci-devant énoncées étant entendu que les seuils déterminant les limites de compétence ont été arrêtés en tenant compte du volume et de l'importance particulière des affaires traitées en moyenne au sein des intercommunales.

Il est par ailleurs précisé qu'en cas d'absence ou d'empêchement du Directeur général, celui-ci subdélègue son pouvoir au membre de la Cellule Groupe directement concerné ou, à défaut, à un autre membre de la Cellule Groupe.

Délégation de signatures

Dans le cadre de ses fonctions, le Directeur général est amené à cosigner avec tout membre de la ligne hiérarchique un certain nombre de courriers. Le Directeur général peut toutefois, pour une partie de cette correspondance en fonction du secteur d'activité concerné, subdéléguer la signature de la correspondance qu'il détermine à un ou plusieurs membres de la ligne hiérarchique, en ce compris éventuellement avec le gestionnaire du dossier.

Une délégation de signatures spéciale est cependant prévue pour les matières suivantes :

- **Pouvoirs de signature bancaire**

Les pouvoirs de signature électronique des paiements seront exercés conjointement par deux

personnes agissant conjointement (une personne de chaque catégorie) :

- Catégorie A
 - ➔ Le Directeur général (Fabian COLLARD)
 - ➔ Le Directeur financier (Christian PÉRILLEUX)
 - ➔ La Secrétaire générale (Céline DERMIENCE)
- Catégorie B
 - ➔ La Trésorière (Sophie PIRSON)
 - ➔ Une des comptables senior (Véronique WARREYN)
 - ➔ La Responsable « comptabilité-consolidation-budgets » (Véronique LOUVIGNY)

Ces mêmes personnes sont désignées comme responsables des paiements et encaissements au sens de l'article L. 1523-23 § 2 alinéa 2 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation.

• **Pouvoirs de signature en matière de marchés publics**

Le pouvoir de représentation de l'Intercommunale à la signature de toute notification de marché public ou de tout avenant ou modification à un marché public est donné :

- pour les marchés dont le montant est inférieur ou égal à dix mille euros (10 000 €), à l'une des personnes suivantes agissant conjointement (principe de double signature) : soit le membre de la Cellule Groupe directement concerné (Groupe L), soit le directeur de département directement concerné (Groupe K), soit le chef de service directement concerné (Groupe J), soit le chef de projet ou équivalent directement concerné (Groupe I),
- pour les marchés dont le montant est compris entre un montant supérieur à dix mille euros (10 000 €) et un montant inférieur ou égal à trente mille euros (30 000 €), à l'une des personnes suivantes agissant conjointement (principe de double signature) : soit le membre de la Cellule Groupe directement concerné (Groupe L), soit le directeur de département

directement concerné (Groupe K), soit le chef de service directement concerné (Groupe J),

- pour les marchés dont le montant est compris entre un montant supérieur à trente mille euros (30 000 €) et un montant inférieur ou égal au seuil européen pour les marchés publics pour les fournitures et de services passés par les pouvoirs adjudicateurs fédéraux, à l'une des personnes suivantes :
 - au Directeur général, ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, à tout autre membre de la Cellule Groupe,
 - agissant conjointement, avec le membre de la Cellule Groupe directement concerné, ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, à tout autre membre de la Cellule groupe.
- pour les marchés dont le montant est supérieur au seuil européen pour les marchés publics pour les fournitures et de services passés par les pouvoirs adjudicateurs fédéraux à l'une des personnes suivantes :
 - au Président, ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, au vice-président, ou à défaut, à l'un des administrateurs le plus ancien dans la fonction, ou à ancienneté égale le plus âgé,
 - agissant conjointement avec le Directeur général, ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, à tout autre membre de la Cellule Groupe.

Le pouvoir de représentation de l'Intercommunale à la signature de tout autre document relatif à la passation et à l'exécution d'un marché est donné à l'une des personnes suivantes agissant conjointement (principe de double signature) : soit le membre de la Cellule Groupe directement concerné (Groupe L), soit le directeur de département directement concerné (Groupe K), soit le chef de service directement concerné (Groupe J), soit le chef de projet ou équivalent directement concerné (Groupe I).

Représentation des intercommunales à la passation d'actes (sous forme authentique ou sous signature privée) relatifs à l'acquisition, la cession de droits réels ou personnels

Le pouvoir de représentation de l'Intercommunale à la signature des actes authentiques ou sous signature privée relatifs à :

- l'acquisition, la vente, l'octroi de droits réels, la cession à titre onéreux ou gratuit, la modification, la renonciation, la résiliation ou la résolution de droits réels portant sur des biens immobiliers ;
- l'échange de biens immobiliers ;
- l'octroi d'un mandat hypothécaire, la constitution et l'inscription d'une hypothèque, la mainlevée d'hypothèque ;
- la concession domaniale ;
- de même que le pouvoir de donner dispense à l'Administration générale Documentation patrimoniale de prendre inscription d'office lors de la transcription des actes ;
- la conclusion, la modification, la résiliation ou la résolution de droits personnels dont notamment tout type de bail, tout accord de confidentialité, lettre d'intention, déclaration sur l'honneur, attestation diverse ou convention de transaction,

est donné :

- pour les actes dont le montant, toutes indemnités comprises, est inférieur ou égal au montant des seuils européens pour les marchés publics pour les fournitures et de services passés par les pouvoirs adjudicateurs fédéraux (soit, à ce jour, cent quarante mille euros (140 000 €)), à l'une des personnes suivantes : soit le Directeur général, soit le membre de la Cellule Groupe directement concerné, soit le gestionnaire concerné désigné par le Directeur général,

- pour les actes dont le montant, toutes indemnités comprises, est supérieur au montant des seuils européens pour les marchés publics pour les fournitures et de services passés par les pouvoirs adjudicateurs fédéraux (soit, à ce jour, cent quarante mille euros (140 000 €), à l'une des personnes suivantes :
 - au Président, ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, au vice-président, ou à défaut, à l'un des administrateurs ou à l'un des membres de la Cellule Groupe directement concerné,
 - agissant conjointement, soit avec le Directeur général, soit avec le membre de la Cellule Groupe directement concerné, soit avec le gestionnaire concerné désigné par le Directeur général.

Représentation des intercommunales aux assemblées générales des associations, groupements et sociétés dans lesquelles elles sont associées

Le pouvoir de représenter l'Intercommunale aux assemblées générales des associations, groupements et sociétés dans lesquelles elle est associée est donné au Président et/ou au Directeur général, ou à toute(s) autre(s) personne(s) désignée(s) par eux en cas d'indisponibilité.

Contrats d'assurance- groupe et mise à disposition de véhicules automobiles

La délégation de signature de ces contrats est octroyée au Président et au Directeur général agissant conjointement.

Éditeur responsable : Fabian COLLARD-Drève de l'Arc-en-Ciel, 98 - B. 6700 Arlon



📍 Drève de l'Arc-en-Ciel, 98 - 6700 Arlon - Belgique

☎ + 32 63 23 18 11

✉ idelux@idelux.be

🌐 www.idelux.be

