

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

Évaluation intermédiaire
& objectifs 2025



IDELUX

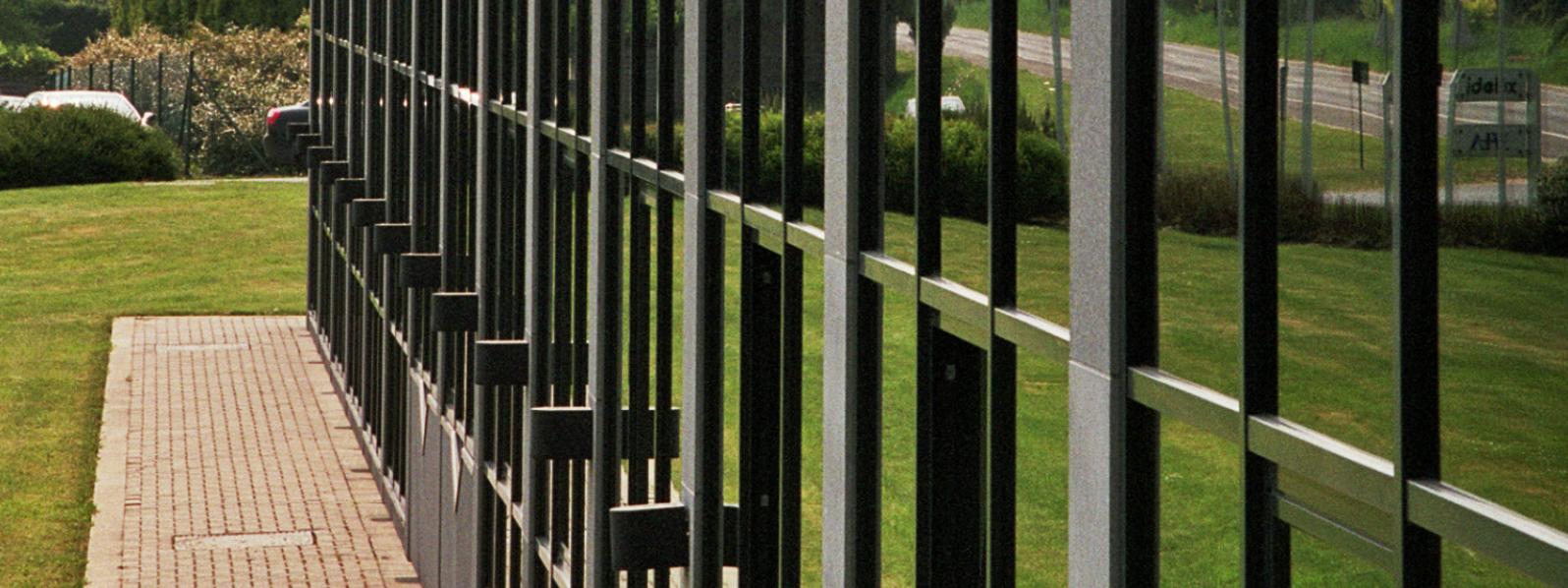


TABLE DES MATIÈRES

ÉDITORIAL	3
INTRODUCTION	4
DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL	16
GESTION DES EAUX	42
GESTION DES DÉCHETS	61
RESSOURCES INTERNES	81
IMPACT DE NOS ACTIVITÉS SUR LES ODD	109
COMPTES & BUDGETS	118
RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS	125
DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS ET DE SIGNATURES	132



ÉDITORIAL

RÉFORMES ET OPPORTUNITÉS À L'HORIZON

Dans la foulée des élections du 9 juin 2024 et des déclarations publiques faites par les nouveaux Gouvernements, une dynamique de renouveau est annoncée en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles. Les nouveaux partenaires de ces Gouvernements se sont attelés à la rédaction des Déclarations de politique générale qui définiront les grandes orientations des prochaines années. À IDELUX, nous voyons dans les premières tendances qui se dégagent une source de nouvelles opportunités de travail pour nos équipes.

Les réformes envisagées visent en priorité à simplifier et à rendre l'appareil public plus rapide, plus léger, bref, plus efficient. L'objectif affiché ? Apporter le soutien le plus pertinent aux acteurs socio-économiques, stimuler l'accueil et l'accompagnement des entreprises, et, au bout du compte, contribuer par leur développement à un nouvel essor de l'économie wallonne. Nous ne pouvons qu'applaudir ces initiatives : face à la complexité croissante des dispositifs publics, trop souvent redondants, éloignés des réalités du terrain, voire

divergents, cette volonté de simplification fait espérer une bouffée d'air frais.

En parallèle, nous saluons aussi les ambitions affichées pour accrocher « le train » de l'innovation, réussir le défi de la réindustrialisation de l'Europe et celui des transitions énergétique et numérique. Ces enjeux ont toujours été au cœur de nos axes de travail prioritaires, comme vous pourrez le constater une fois encore dans le présent document stratégique.

Redéfinition du paysage de l'emploi et de la formation professionnelle, politiques incitatives, dialogue renforcé entre autorités et secteur industriel, meilleure gouvernance en matière de gestion des ressources (eau, déchets, énergie), clarification et simplification des dispositifs d'aides pour soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat, réajustement du plan de relance, actions renforcées en matière de rénovation énergétique et de neutralité carbone, etc. Toutes ces mesures sont de bon augure et devraient permettre de mieux orienter les financements vers les initiatives ayant le plus d'effet de levier pour le développement territorial. À cet égard, la clarification du rôle des six pôles de compétitivité, visant à réduire les chevauchements

inutiles avec d'autres acteurs économiques, est une autre disposition à laquelle nous sommes attentifs.

L'opportunité est devant nous ! Les réformes à venir pourraient non seulement offrir de nouvelles missions à nos équipes, mais aussi ouvrir la voie à des financements inédits, permettant ainsi à IDELUX de renforcer son rôle de moteur du développement territorial.

Nous sommes impatients de voir toutes ces orientations se concrétiser. Nous sommes prêts à nous engager dans cette dynamique et à travailler avec les nouvelles instances pour contribuer, ensemble, à une Wallonie et une province de Luxembourg plus solides et prospères.

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 des citoyens.

Gouvernance et valeurs

Cinq entités

Le Groupe 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. Les intercommunales peuvent gérer plusieurs secteurs*.

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 sociétale des entreprises.

* 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.

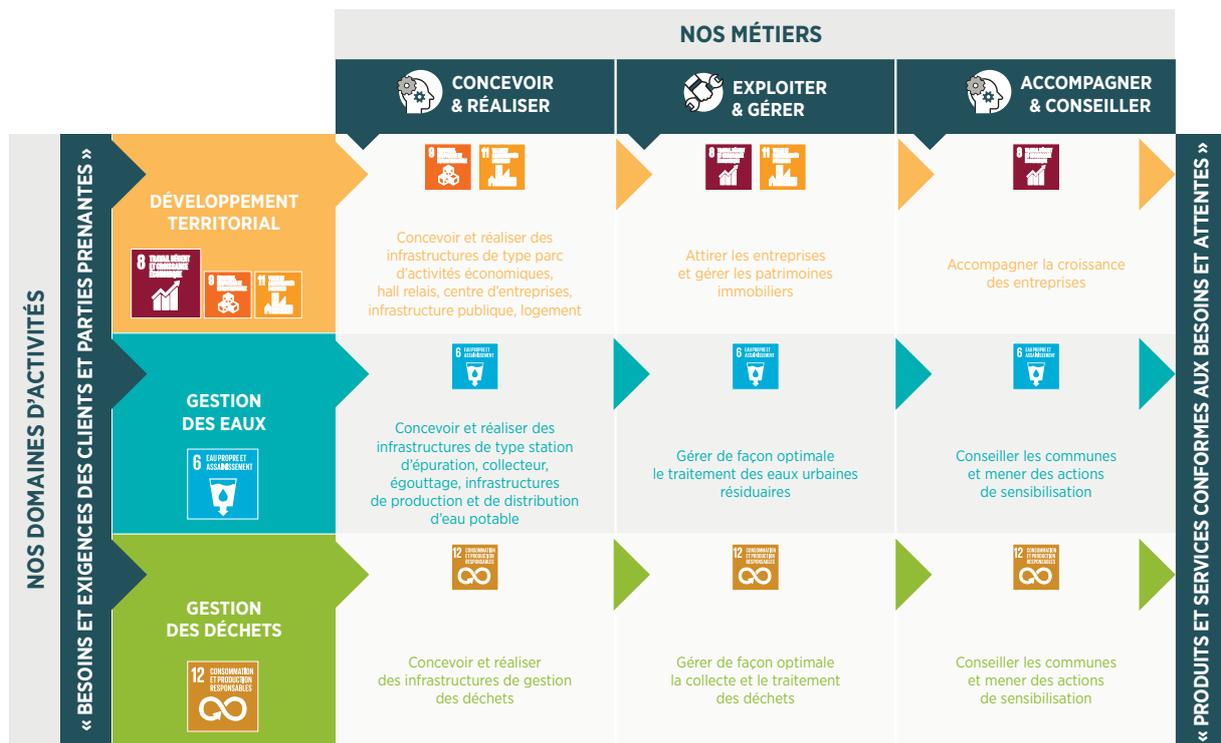
L'emploi, le développement économique et la gestion de l'environnement, piliers du développement durable, sont au cœur des objectifs stratégiques, métiers et expertises d'IDELUX depuis des années.

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

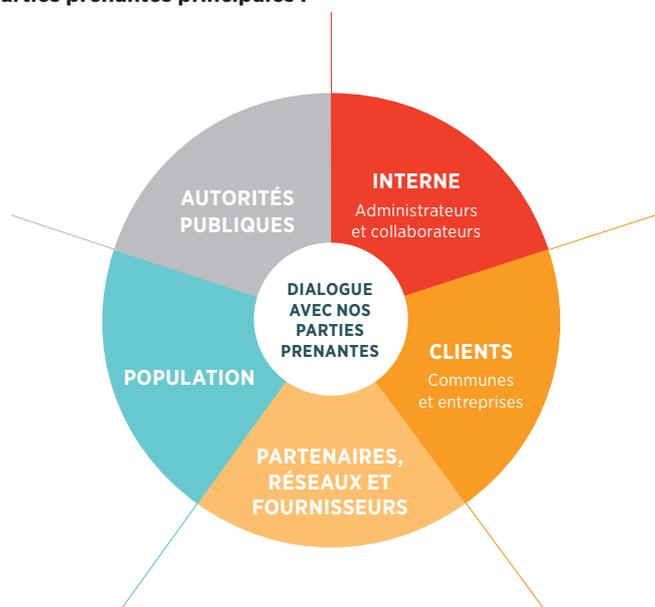
Pour atteindre nos objectifs, nous travaillons en relation étroite avec de nombreux interlocuteurs. Nous formulons ces objectifs au départ d'une écoute attentive et régulière de leurs attentes et du cadre de référence que sont notre mission et nos valeurs. Ces partenariats sont un élément fort de notre 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, la nécessité de consolider l'économie circulaire, de concevoir de nouveaux bâtiments en veillant à la 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 des sols.
- Le territoire doit également appréhender la transition numérique et digitale qui agit en lame de fond dans l'ensemble des activités et 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 d'IDELUX 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 liée au Covid-19 avait, quant à elle, mis en exergue la fragilité d'un modèle économique dépendant uniquement d'un marché mondial. Cette crise a offert 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 ap-

portées 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 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 population 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 difficultés lors de leur mise en œuvre.

ENJEUX 2023-2025

Ce plan stratégique est une traduction concrète des actions menées ou à mener en ce sens au cours de la période 2023-2025.

Développement territorial

L'objectif fondamental constant d'IDELUX Développement est de développer l'activité socio-économique

- Enfin, il est à peine besoin de souligner toutes les difficultés et incertitudes liées à la guerre en Ukraine et aux tensions au Moyen-Orient. Sans être exhaustifs et sans même envisager ici les drames humains qui sont vécus, relevons le coût et même le principe de l'approvisionnement énergétique, le coût des matériaux, les crises migratoire, humanitaire et alimentaire qui en découlent. Tout cela impacte directement les budgets des collectivités locales et les projets de développement.
- La tenue de plusieurs élections (européennes, fédérales, régionales, provinciales et communales) durant l'année 2024 a un impact sur l'avancement de certains dossiers. Le renouvellement des interlocuteurs aux différents niveaux de pouvoir introduit une nouvelle dynamique politique et peut influencer les priorités fixées.
- En lien avec cela, les nouvelles Déclarations de politique générale fixant les orientations pour les prochaines années pourraient offrir de nouvelles opportunités de financement ou de mission pour nos équipes.

Ces éléments obligent le Groupe IDELUX à revoir son mode de fonctionnement, à s'adapter et à faire preuve d'une réelle agilité pour être résilient 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.

en province de Luxembourg afin de créer davantage de bien-être pour la population luxembourgeoise. 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, 755 entreprises y sont implantées et 13 417 personnes y travaillent.

Nous développons de manière proactive 5 écosystèmes déterminants pour le devenir économique du territoire que nous desservons : la transformation du bois, l'agroalimentaire, les sciences du vivant/medtech, la logistique à valeur ajoutée, le spatial (et cybersécurité) auxquels s'ajoute le tourisme.

Nous mettons à la disposition des entreprises 53 parcs d'activités économiques, dont 4 parcs thématiques (bois, logistique, sciences du vivant, spatial), 53 halls relais et 7 centres 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 économiques.

Pour anticiper les besoins futurs, nous revoyons aussi notre stratégie de développement des zones, en l'appuyant notamment sur un maillage de parcs existants et sur la création de nouveaux parcs de grandes dimensions et proches des pôles urbains. Enfin, en termes d'équipements et de bâtiments relais, nous poursuivons l'équipement des parcs en veillant à ce que les prix de vente restent attractifs tout en privilégiant des développements durables 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 d'IDELUX travaillent en concertation pour :

- anticiper de manière raisonnable les besoins en infrastructures, en exécutant le plan phasé approuvé par le Conseil d'administration du 21 juin 2024 ;
- 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*, et dans le financement de leur croissance (innovation, création d'entreprises, *leasing* immobilier, économie circulaire, bas carbone, intelligence stratégique, numérique, réseautage).

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

Par ailleurs, l'industrie manufacturière connaît des difficultés auxquelles nous allons continuer de répondre.

De même, nous continuerons à stimuler l'attractivité de plusieurs cœurs de pôle 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.

En s'intégrant autant que possible dans une démarche pluricommunale, 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 de sites, attractions, bases de loisirs, développement immobilier), la mobilité douce (itinéraires vélos...), l'énergie.

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

Outre ces missions récurrentes, IDELUX Projets publics veut accentuer la conception et le développement de nouveaux projets structurants et lignes de métiers comme l'énergie (réseau de chaleur, communauté d'énergie, ...), la poly-affectation et réaffectation d'églises ou encore la

gestion des terres. Les démarches dans le cadre de la « silver economy » seront poursuivies et de nouveaux projets vont être développés dans le secteur du tourisme, source de nombreux emplois et facteur d'attractivité pour plusieurs petits centres.

AFOM Développement territorial	
<p>ATOUTS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Des écosystèmes économiques stratégiques spécialisés et PAE thématiques • Capacité de développer des projets innovants et structurants • Compétences accrues dans la réalisation des dossiers de permis • Recherche de financements alternatifs : partenariats public-privé, mutualisation de besoins communs, pluricommunalités, infrastructures low cost, ... • Réseau développé de partenariats • Accompagnement rapproché des communes dans la gestion de leurs projets • Expertise et capacité de mobiliser des subsides • Proposition de nouvelles lignes de services tenant compte des nouveaux besoins des communes 	<p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 de trésorerie dues aux longs délais de paiement des subsides • Délais très longs pour l'aboutissement de certaines procédures • Difficultés de recrutement de talents • Financement des investissements impacté par l'augmentation des taux d'intérêt et les tensions de trésorerie
<p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réindustrialisation européenne : présence de ressources naturelles dans la province • Développement de stratégies et projets à un niveau supracommunal • 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) • L'après-crise du 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 et l'élaboration des diagnostics territoriaux 	<p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 au 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 • Décret relatif à la gestion et l'assainissement des sols : complexifie la mise en œuvre des projets, en augmentant le délai et le coût des études préalables

- Accompagnement dans le cadre de l'opérationnalisation du SDT
- La stratégie régionale de spécialisation intelligente (S3) de la Wallonie et les DIS (domaines d'innovation stratégique), le plan « Circular Wallonia » et le plan « Get Up Wallonia »
- 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 pôle 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
- Pénurie et augmentation du coût de certains matériaux

Gestion de l'eau

Nous exploitons 102 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 actions de prévention auprès de la po-

pulation 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.43) :

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'informations 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 pluricomunales.

6. Renforcement de la résilience du territoire face aux risques d'inondations, en concertation avec les acteurs de terrain (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

ATOUS

- 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
- Qualité de l'état technique de nos ouvrages.

FAIBLESSES

- Vieillesse 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

- 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 inondations
- 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)
- Coût-Vérité à l'Assainissement (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.
- Stratégie énergétique du secteur de l'eau

MENACES

- Contraintes réglementaires et administratives de plus en plus fortes
- Maintien du Coût-Vérité à la Distribution (CVD) et Coût-Vérité à l'Assainissement (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 sur la gestion du cycle de l'eau (raréfaction de la ressource, inondations, ...)
- Évolutions macroéconomiques actuelles (inflation, énergie, pénuries, ...)
- Faiblesse des financements structurels octroyés pour la gestion des eaux pluviales
- Difficulté croissante de valorisation agricole des boues
- Risque pandémique
- Évolution du contexte normatif vis-à-vis des PFAS et autres substances présentes dans nos eaux de rejets et boues déshydratées
- Changement de paradigme dans la programmation des investissements de la SPGE, basée notamment sur des priorités régionales

Gestion des déchets

Les 276 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 environnementales, 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.62) :

1. 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'appels 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 transfert et traitement et de 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
- Réorganisation des Services

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, ...)
- Des profils recherchés (électromécaniciens, chauffeurs, ...) comptant parmi les métiers en pénurie
- Peu de capacité d'accueil pour les terres
- Charge future pour la post-gestion et la réhabilitation du CET
- Non-répercussion du coût réel et complet à nos communes ces dernières années

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 (ex. : bâches agricoles) 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
- 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
- Évolutions macroéconomiques actuelles (inflation, énergie, pénuries, ...)
- Capacité d'accueil de déchets ultimes limitée en dehors de notre territoire
- Risque pandémique
- Polluants persistants (PFAS et autres) : évolution probable des conditions d'exploitation qui nous sont imposées et des exutoires
- Report de l'octroi des subsides FEDER par l'ancien Gouvernement wallon vers le nouveau

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	44	43
Nombre d'entreprises accompagnées (via leasings financiers, location de bâtiments/ventes 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
		
<p>Concevoir et réaliser des infrastructures de type parc d'activités économiques, hall relais, centre d'entreprises, infrastructure publique, logement</p>	<p>Attirer les entreprises et gérer les patrimoines immobiliers</p>	<p>Accompagner la croissance des entreprises</p>
<p>OBJ STRAT A1 : Reconnaître de nouvelles zones d'activités économiques</p> <p>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</p>	<p>OBJ STRAT B1 : Implantation des entreprises : prospection, vente de parcelles, location de bâtiments</p> <p>Obj op B1.1 : Définir les règles d'exploitation des nouveaux parcs d'activités économiques 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</p>	<p>OBJ STRAT C1 : Accompagner le développement des entreprises</p> <p>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</p>
<p>OBJ STRAT A2 : Équiper les parcs d'activités économiques</p> <p>Obj op A2.1 : Équiper les nouveaux parcs d'activités économiques Obj op A2.2 : Poursuivre les projets d'équipements en cours Obj op A2.3 : Poursuivre la mise à niveau des équipements existants</p>	<p>OBJ STRAT B2 : Renforcer le service après-vente pour les entreprises présentes sur les parcs d'activités économiques</p> <p>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</p>	<p>OBJ STRAT C2 : Biotech, spatial, bois, agroalimentaire, logistique : renforcer ces 5 écosystèmes</p> <p>Obj op C2.1 : Coordonner le renforcement des écosystèmes stratégiques Obj op C2.2 : Opérationnaliser les feuilles de route de nos écosystèmes</p>
<p>OBJ STRAT A3 : Construire des bâtiments pour les entreprises</p> <p>Obj op A3.1 : Déployer le programme de nouveaux bâtiments et terminer les projets en cours Obj op A3.2 : Étudier le développement d'un concept pilote de bâtiments de nouvelle génération</p>		<p>OBJ STRAT C3 : Droit de l'environnement : maîtrise juridique renforcée au bénéfice d'IDELUX, des entreprises et des communes</p> <p>Obj op C3.1 : Accroître l'expertise du département sur les nouvelles législations majeures (décret déchets, schéma de développement territorial) Obj op C3.2 : Améliorer les connaissances environnementales et urbanistiques des Services, des indépendants et des entreprises Obj op C3.3 : Être un relais juridique expert auprès des administrations et instances décisionnelles Obj op C3.4 : Poursuivre la veille juridique mensuelle</p>

CONCEVOIR & RÉALISER	EXPLOITER & GÉRER	ACCOMPAGNER & CONSEILLER
 <p>Concevoir et réaliser des infrastructures de type parc d'activités économiques, hall relais, centre d'entreprises, infrastructure publique, logement</p>	 <p>Attirer les entreprises et gérer les patrimoines immobiliers</p>	 <p>Accompagner la croissance des entreprises</p>
<p>OBJ STRAT A4 : Répondre aux besoins des communes et leur proposer d'initiative de nouvelles démarches</p> <p>Obj op A4.1 : Répondre aux besoins croissants des communes avec fluidité et proactivité</p> <p>Obj op A4.2 : Développer de nouvelles lignes de métier/projets structurants</p>		<p>OBJ STRAT C4 : Appuyer la stratégie territoriale</p> <p>Obj op C4.1 : Renforcer la connaissance du territoire</p> <p>Obj op C4.2 : Renforcer la structure territoriale et mettre en œuvre le Schéma de développement territorial de la Wallonie adopté en 2019</p> <p>Obj op C4.3 : Obtenir des moyens wallons et européens pour la période 2021-2027</p>
<p>OBJ STRAT A5 : Créer des infrastructures et bâtiments publics</p>		
<p>OBJ STRAT A6 : Mener des opérations d'urbanisme, d'aménagement d'espaces publics et de logements (y compris touristiques)</p>		
<p>OBJ STRAT A7 : Créer des infrastructures touristiques, patrimoniales, culturelles et de mobilité douce</p>		
<p>OBJ STRAT A8 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition énergétique</p>		
<p>OBJ STRAT A9 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition numérique</p>		
<p>OBJ STRAT A10 : Leasing immobilier : octroyer des financements viables aux entreprises</p> <p>Obj op A10.1 : Soutenir les PME et les entreprises actives dans les axes stratégiques d'IDELUX Développement tout en assurant une diversification du portefeuille</p> <p>Obj op A10.2 : Développer l'encours</p> <p>Obj op A10.3 : Développer une politique ESG incitative et cohérente</p>		

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 socioéconomique de notre territoire. À ce jour, 755 entreprises y sont implantées. Elles génèrent plus de 13 417 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 européens et wallons 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. Dans ce cadre par exemple, la Commune de Manhay ne souhaite pas poursuivre le dossier d'extension du parc, tel que proposé.

Objectifs 2025

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, en tenant compte du fait que certaines communes pourraient reporter tout positionnement après l'échéance électorale.
2. Comme en 2023, présenter une synthèse de ce travail à l'approbation du conseil d'administration au plus tard fin 2024.

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) ;
- la création d'un parc d'activités à Longlier (22 ha) et d'un parc pluricommunal à Bouillon-Pailseul/Menuchenet (22 ha), zone étudiée en déclassant des zones d'activités inadaptées sur les communes concernées ;
- 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) ;
- concernant finalement le dossier d'extension Arlon-Weyler (28 ha), le Gouvernement wallon ne s'est pas prononcé sur l'approbation de la procédure de révision du plan de secteur, toute éventuelle décision sur ce dossier étant reportée *sine die*.

Procédures : en complément de la procédure de révision du plan de secteur requise pour la plupart de ces projets, ces dossiers feront, font ou ont fait l'objet d'une demande de droit de préemption si nécessaire et d'une procédure de reconnaissance

économique avec possibilité d'expropriation pour cause d'utilité publique.

Objectifs 2025

1. Faire progresser les dossiers restants et les clôturer dans les meilleurs délais en fonction des ressources dédiées.
2. Comme les années précédentes, 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 reconverter 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 2025

1. En lien avec le travail de dépollution/assainissement géré par SPAQUE, étudier un master plan de valorisation du site Ravago. Concernant le site de Latour Sud (ex-Ateliers SNCB, puis Ravago Plastics), obtenir un permis de démolition du site et un projet d'assainissement afin d'accompagner SPAQUE dans la mise en œuvre de ces travaux réalisés dans le cadre du FEDER 21-27.
2. En lien avec le travail de dépollution/assainissement géré par SPAQUE, commencer les premiers travaux de dynamisation de la plateforme logistique du PED, plateforme gérée par la société Athus Terminal Container.
3. Opérationnaliser la reconversion du solde du site ex-Belovo à Bastogne.

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)	-	-	8 ha
Nouveaux hectares inscrits au plan de secteur suite à sa révision (base : arrêté ministériel d'approbation)	41 ha	-	-
Nouveaux hectares sollicités en termes de reconnaissance économique (base : envoi du dossier de demande de reconnaissance à la DEPA)	30 ha	27 ha	-
Nouveaux hectares reconnus au niveau économique (base : arrêté ministériel d'approbation)	-	20 ha	68 ha



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 Sowl-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 devons revoir nos objectifs tant pour équiper des parcs que pour y construire de nouveaux bâtiments.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel A2.1 :

Équiper les nouveaux parcs d'activités économiques

L'équipement des nouveaux parcs d'activités est un objectif transversal dans lequel nous cherchons à impliquer toutes les équipes concernées, de la conception à la commercialisation.

L'objectif actuel prioritaire est de poursuivre l'extension du parc du Wex (Marche-en-Famenne) en veillant à en faire un projet pilote de cette nouvelle méthode de travail transversale au sein de nos équipes.

Objectif 2025

Commencer le chantier de la phase 1 du parc d'activités du Wex 2.

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 Briscole (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 2025

1. Finaliser les études et déposer une demande de subvention pour l'équipement de l'extension du parc d'activités de Bertrix-Corettes (phase 1).
2. Finaliser l'étude du projet de création d'un parc d'activités (phase 1) à Libramont-Wisbeley.
3. Réceptionner les travaux d'équipement de la phase 1 de l'extension du PAE de Tintigny (Haut du Sud).
4. Accompagner la SWDE dans l'étude et la réalisation du renforcement en eau du parc d'activités d'Ardenne Logistics.

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, éoliennes, ...) et/ou y valoriser davantage la biodiversité.

Objectif 2025

Reprendre 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	23 Mios	3,5 Mios
Montant des subsides obtenus (base : date de signature de l'engagement budgétaire)	10 Mios	10 Mios	8 Mios
Montant des marchés de travaux notifiés (base : date de la notification)	9,5 Mios	8,5 Mios	6 Mios
Nouveaux hectares équipés (base : date de la réception provisoire)	8 ha	4 ha	3 ha
Nombre de parcs redynamisés (base : date de la réception provisoire)	-	-	0



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 (BAT), dits aussi « halls relais » (immeubles 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 (CSA), dits aussi « centres d'entreprises » (immeubles au sein desquels 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 le PAE de Galaxia.

Nos contacts avec les TPE/PME montrent l'importance de disposer de telles infrastructures pour tester ou lancer de nouvelles activités économiques. Importance accrue avec les incertitudes liées à la crise du Covid-19. 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 104 000 m² 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 avec des moyens budgétaires disponibles, pour lesquels nous ne disposons pas, à ce jour, d'une visibilité claire.

Objectifs 2025

1. Étudier la mise en œuvre d'un centre de services auxiliaires sur le PAE de Galaxia.
2. Valider le projet, déposer le permis et attribuer le marché de travaux du Préclinical Center sur le Novalis Science Park (en partenariat avec le CER) dans le cadre du Plan de relance wallon.
3. Lancer les travaux des 2 BAT sur la micro-zone de la Caserne Ratz à Rencheux.

4. Lancer les travaux de réaménagement du TCA, via la rénovation du bâtiment ABC en un centre de services auxiliaires, mais aussi via la rénovation des halls industriels (Torsadeuses et Hall 2).
5. À côté de dossiers soumis à la subvention de la Wallonie, poursuivre le développement de projets sans subside (Mannaert, ...), en partenariat avec le privé.

Objectif opérationnel A3.2 :

Étudier 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 2025

Pas d'objectif spécifique défini.

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	10 Mios	6 Mios
Montant des subventions obtenus (base : date de signature de l'engagement budgétaire)	8 Mios	10 Mios	6 Mios
Montant des marchés de travaux notifiés (base : date de la notification)	10 Mios	8,5 Mios	13 Mios
Nombre de nouveaux bâtiments d'accueil temporaires (base : date de la réception provisoire)	9	-	-
Nombre de nouveaux centres de services auxiliaires (base : date de la réception provisoire)	3	-	-
Nombre de nouveaux m ² prêts à être loués (base : date de la réception provisoire)	3 600	-	-



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-/supracommunales et à l'échelle des 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 160 projets/dossiers en cours, touchant toutes les 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 structurelle : 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 de projets gérés (environ 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'amélioration 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 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 développées/à développer. Dans ce cadre, une réflexion de réorganisation a été lancée en 2024 et devrait se terminer début du premier semestre 2025. Cette réflexion porte notamment sur un renforcement du travail en équipes de projets, celles-ci s'appuyant sur l'expertise pointue de chefs de projets expérimentés.

Elle s'intègre dans une démarche de Simplification, Responsabilisation et Implication (SRI), démarche qui vise à :

- simplifier le fonctionnement interne (procédures, réunions) ;
- augmenter l'efficacité des équipes et leur créativité, dans un climat de sérénité.

Objectif opérationnel A4.2 :

Développer de nouvelles lignes de métiers/projets structurants

Comme exposé supra, un des objectifs de la nouvelle organisation est d'améliorer 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 métiers/ un projet structurant par an, au niveau de chaque ligne de métier.

Pour y parvenir, nous nous appuyons notamment sur :

1. la liste mise à jour de portefeuilles de projets potentiels soumise à l'approbation de notre conseil d'administration à la mi-2021. Parmi de nombreuses idées, cette liste proposait de concrétiser la création d'un pôle événementiel à Arlon sur les sites de l'ancien Palais de Justice et de l'hôtel du Nord, d'infrastructures de sensibilisation aux STEM* à l'ESC/Galaxia, 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, ... Il nous faudra trou-

ver les sources de financement appropriées pour porter ces projets structurants ;

2. les besoins qui découleront des démarches initiées avec les communes dans le cadre de la « Pépinière de projets supracommunales ». 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-cadres liés à la centrale d'achat constituée par IDELUX Projets publics ;
3. les opportunités pour notre territoire qui découlent de la nouvelle Déclaration de Politique régionale.

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

* Sciences, technologie, ingénierie, mathématiques



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 sport et piscines, ...);
- le développement d'infrastructures (terrains de sport, ...);
- 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 ou récemment finalisés :

- 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;
- deuxième phase du pôle de services dans l'ancien bâtiment bpost 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	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métiers/projets structurants proposés par IPP	1	1	1



Objectif stratégique A6 : Mener des opérations d'urbanisme, d'aménagement d'espaces publics et de logements (y compris touristiques)



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 en cours :

- 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 ;
- accompagnement de la Commune de Tintigny en vue de développer du logement sur la parcelle accueillant l'actuel presbytère ;
- accompagnement de la vente/valorisation de terrains à Aubange (Athus), Meix-devant-Virton ou Tenneville (Champlon) ;

- 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 ;
- dans le cadre de notre partenariat avec Equilis, réalisation de deux nouveaux écoquartiers à :
 - Arlon, avec le site baptisé « Blancs Prés » localisé dans le quartier du Wäshbour. Il comprendra 92 appartements, répartis dans 4 immeubles, et 22 maisons. Le chantier est en cours et la commercialisation des premiers logements (13 maisons et 56 appartements) a été lancée en décembre 2022 ;
 - 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 ;
- dans le cadre d'un partenariat avec Inclusio, développement d'une opération pilote d'un 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 au 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.

Dans le cadre de la Mesure 15 du programme FEDER 2021 – 2027 relative au développement urbain, 8 des 10 projets déposés par IDELUX Projets publics pour compte des communes éligibles ont été retenus et sont en cours de démarrage. Plusieurs de ces projets constitueront autant d'objectifs à atteindre pour les prochaines années.

Nous veillerons également à développer des projets :

- en phase avec les évolutions sociétales sur base, par exemple, du projet mis en œuvre à Tintigny (habitats légers construits 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 lancés 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 proposés 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 ville (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, covoiturage, 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 pôle 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 et valorisation du cœur de ville et des accès au château dans le cadre du programme FEDER à La Roche-en-Ardenne, création d'une passerelle himalayenne à Florenville, ...)
- valorisation du site du Palais abbatial de Saint-Hubert grâce à une action de prospection destinée à mobiliser des opérateurs privés et à un accompagnement de la valorisation globale du site, en ce compris la rénovation de la Basilique ;
- renouvellement et dynamisation de diverses attractions touristiques : Bastogne Barracks, nouveau marché d'exploitation du pôle muséal de Bastogne, 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 dans le cadre des programmes Interreg Grande Région (projet « Slowtourisme ») et France-Wallonie-Vlaanderen (projet « Ardenne Itinérance Mobilité et Infrastructures »), ainsi que dans le cadre de la Mesure 13 du programme FEDER (projets « Mobilux » visant la connexion de parcs d'activités vers les cœurs de pôle).

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 des 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 métiers/projets structurants proposés 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.

Jusqu'ici, nous abordions 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).

En phase avec les objectifs de l'Europe et la Région, nous souhaitons contribuer aux actions qui permettront au territoire provincial de tendre vers l'indépendance énergétique à l'horizon 2035-2040 et de devenir un territoire à énergie positive vers 2050.

Un expert a été engagé à l'automne 2022 pour structurer et amplifier ces actions en ce sens. Notre action en la matière se structurera désormais autour de 6 axes. Parmi ceux-ci, quatre constituent notre priorité, à savoir :

- les réseaux de chaleur ;
- les communautés d'énergie ;
- la mobilité électrique ;
- la rénovation énergétique des bâtiments.

Deux autres axes devront également être investigués plus avant, à savoir :

- les ressources énergétiques locales et la circularité ;
- l'hydrogène.

Ces 6 axes sont représentatifs des préoccupations quotidiennes des pouvoirs locaux et des entreprises en termes de transition énergétique et de décarbonation.

Ces priorités ont notamment été mises en place pour permettre la montée en régime de l'équipe travaillant sur la ligne de services « énergie ».

Des missions sont par exemple en cours pour l'étude du développement d'un réseau de chaleur urbain et d'une communauté d'énergie à Marche-en-Famenne et à Arlon ainsi que pour l'étude d'une communauté d'énergie à Nassogne.

Les équipes s'attèleront également à la mise en œuvre de projets de rénovation énergétique de bâtiments publics, notamment dans le cadre de la Mesure 8 du programme FEDER.

L'année 2025 verra notamment un renforcement du staff de l'équipe dédiée à cette ligne de métiers. 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 métiers/projets structurants proposés 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-cadres avec accompagnement à l'implémentation d'applications/logiciels, en veillant tout particulièrement à leur interopérabilité ;

- la mise à disposition des communes de marchés-cadres relatifs à un accompagnement global en matière de cybersécurité ;
- la mise à disposition des communes de marchés-cadres relatifs à une assistance des Services communaux en matière d'audit, de gestion et de maintenance de l'infrastructure informatique ;
- 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 accompagnons et conseillons les communes dans leurs candidatures aux appels à projets

visant notamment la couverture des zones blanches et la mise en œuvre de logiciels et d'équipements « Smart ».

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 métiers/projets structurants proposés 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 2025

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
Décaissements 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 nouveaux parcs d'activités économiques, 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 nouveaux parcs d'activités économiques

Le développement de nouveaux parcs d'activités est un objectif transversal que nous allons décliner en différents 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 : réflexions quant au modèle de mise à disposition de terrains (vente classique vs constitution d'un droit réel) et des copropriétés, apport de solutions aux entreprises (mobilité, recrutement, ...), mise en place de réponses aux défis énergétiques sur nos parcs, ...
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, ...

Objectif 2025

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 prêts pour la commercialisation de ce parc fin 2026/début 2027.

Objectif opérationnel B1.2 :

Mettre des terrains à disposition des entreprises

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.

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).

Nous allons enfin 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 2025

1. Accompagner les entreprises désireuses de s'installer sur un de nos parcs d'activités économiques (en visant une vingtaine d'implantations).

2. Opérationnaliser le mécanisme des aides à l'implantation d'entreprises.
3. Mettre en place un système de monitoring des parcelles rachetées.

Objectif opérationnel B1.3 :

Mettre en location nos halls et bureaux

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

Nous poursuivons 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 2025

1. Poursuivre la commercialisation des biens de notre patrimoine en y intégrant les nouveaux biens de type « généralistes » récemment construits, comme les halls d'Athus (quartier d'entreprises).
2. Commercialiser les nouveaux biens « thématiques » : les halls relais de Galaxia (Libin), la plateforme « habitat durable » du Campus ULiège (Arlon) et le Bastogne US Gate qui ont intégré le patrimoine en 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 2025

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.

En parallèle à ce focus sur les écosystèmes, nous poursuivons nos actions de prospection plus « classiques » :

- participation à des salons, missions ou B2B thématiques ;
- collaboration avec l'AWEX pour répondre aux besoins des prospects ;
- 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 2025

1. Renforcer nos campagnes digitales dans le cadre de notre politique de prospection ciblée sur le renforcement des écosystèmes existants.
2. 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).
3. 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	14	12
CA des ventes de terrains (en Mios euros)	4	8	5,58
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	8	8
Nombre de nouveaux contrats de locations sur l'année (CE)	3	10	10
Taux d'occupation de nos bâtiments	90	85	85
CA des locations de bâtiments (en Mios euros)	2,6	2,7	2,9
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	900	250
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.

Objectif 2025

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 (champs solaires communautés d'énergie renouvelable (CER), biodiversité, bornes de recharge, ...).

Objectifs 2025

1. 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.

2. En particulier, mettre en place un réseau de bornes électriques ultra-rapides sur nos parcs d'activités économiques.

Indicateurs	2023	2024	2025
Clubs d'entreprises organisés	10	15	15
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 poursuivons 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 :

Professionaliser 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 » et « digitale », et les accompagner dans leur croissance.

Objectifs 2025

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 2021-2027 opérationnalise le référentiel des métiers de l'accompagnement mis en place par Wallonie Entreprendre. Dans ce cadre, nous proposerons des diagnostics pour challenger les entreprises rencontrées et identifier leurs besoins spécifiques dans les domaines de l'écotransition (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 continuerons les actions entamées sur le projet pilote relatif à la mise en place de symbioses industrielles sur le pôle BerLiN afin d'optimiser la gestion des ressources Bois et Eau.

Nous poursuivons 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 2025

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.

Objectif opérationnel C1.3 :

Accompagner les entreprises dans leur création et leur croissance

Toujours dans le cadre de la nouvelle programmation FEDER 2021-2027, 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) en fonction des financements réellement obtenus.

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 Wallonie Entreprendre, 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 2025

1. Accompagner environ 50 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 2025

1. Avec les Services concernés, opérationnaliser la stratégie de développement pour chaque écosystème, les plans d'actions associés et les feuilles de route dans le respect des rôles et 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 2025

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'émergence 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 (lieux 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 :

Droit de l'environnement : maîtrise juridique renforcée au bénéfice d'IDELUX, des entreprises et des communes



Interlocuteurs concernés :

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

Objectifs 2025

Objectif opérationnel C3.1 :

Accroître l'expertise du département sur les nouvelles législations majeures (décret déchets, schéma de développement territorial)

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 modèles de règlements communaux en matière de déchets ;
- 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 augmenter 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 dossiers de demande de permis et 20 dossiers de consultation externe en 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, géomètres) et des entreprises.

Objectif opérationnel C3.3 :

Être un 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.

Le Service Droit de l'environnement évolue dans un « biotope » législatif et réglementaire, institutionnel et administratif complexe qui mobilise toute la somme de ses expertises et sa grande expérience :

- augmentation croissante des textes légaux et de leur complexité, parfois sans « articulation/coordination » entre polices administratives ;
- révisions fréquentes des textes (réformes de la loi sur la conservation de la nature, du décret Déchets, du décret Permis d'environnement, etc.) ;
- multiplication des démarches pré-dépôt des dossiers de demande, avec explosion du temps presté (et des coûts) par le Service ;
- numérisation et dépendance à des outils numériques « mouvants », peu fiables ;
- situation du Service qui doit composer avec les communes et les porteurs de projets ;
- complexité de la structure de l'État belge : communautarisation de l'aménagement du territoire en Communauté germanophone ;
- montée en puissance du phénomène « Nimby » et des flux d'information et de désinformation ;
- manque de relais au niveau politique.

Indicateurs	2023	2024	2025
Permis externes délivrés	25	30	30
Consultance externe – dossiers traités	20	30	30
Demandes de permis externes – dossiers traités	25	35	35
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 socioéconomique en Belgique (particulièrement le secteur de la formation et de l'enseignement, entreprises, communes, Régions, Services d'IDELUX, ...), États et collectivités/acteurs des pays voisins.

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 2025

1. Répondre aux demandes internes d'analyses socioéconomiques.
2. Actualiser le tableau de bord socioéconomique interne (démographie, emploi, entreprises, niveau de vie, ...) sur base des diagnostics territoriaux.
3. Renforcer le nouveau dispositif de veille de la DDE nommé e-Veil.

Objectif opérationnel C4.2 :

Renforcer la structure territoriale et mettre en œuvre le Schéma de développement territorial de la Wallonie (SDT-W) adopté en 2019

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

- 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 ;
- redéployant le territoire frontalier à la France, notamment via les projets issus de la Stratégie de l'Ardenne transfrontalière ;
- renforçant le territoire frontalier au Grand-Duché de Luxembourg, notamment via la gestion des zones fonctionnelles transfrontalières, le renforcement de la coopération bilatérale Wallonie-Luxembourg et l'opérationnalisation du SDT-GR.

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 veillerons à la mise en œuvre du Schéma de développement territorial de la Wallonie et assurerons la mission d'élaboration des 43 diagnostics territoriaux de la province de Luxembourg.

Objectifs 2025

1. Poursuivre les travaux des chantiers de REMALUX :
 - accompagner les écosystèmes alimentaire, bois, biotech 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 ;
 - accompagner les actions « Steam » en province de Luxembourg.
2. Mettre en œuvre le projet Interreg Grande Région nommé W.A.V.E. sur le développement de la filière bois en Grande Région qui courra jusqu'en 2026.
3. Assurer le rôle de structure de gestion des zones fonctionnelles Luxembourg-Wallonie jusqu'à minima 2028.
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 (Stratégie de l'Ardenne Transfrontalière, zones fonctionnelles Wallonie-Luxembourg, ...) en anticipant la future program-

mation européenne mise sur le métier par la Commission européenne.

6. Accompagner la Wallonie et le territoire de la 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 continuerons à accompagner les Services dans la 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.

Objectifs 2025

1. Accompagner les Services du Groupe dans l'identification de nouveaux projets, leur montage, leur dépôt dans les appels à projets et suivre la mise en œuvre des projets européens transversaux.
2. Anticiper et contribuer à la l'élaboration de la future programmation européenne 2028-2034.
3. Identifier une nouvelle source de financement transversale intéressante pour le Groupe.
4. 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, préserver les masses d'eau de surface, 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 disposant d'une zone de prévention arrêtée (cumulé)*	137	138	151
Nombre d'études et de missions d'AMO confiées (accompagnement eaux pluviales, lutte contre les inondations)	9	7	10
Taux d'équipement de la province de Luxembourg (% d'EH épurés)	102/85,6%	107/86,4%	111/87%
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**	<37 €/EH	<39 €/EH	<40 €/EH

* Indicateur = nombre de prises d'eau dont le dossier de délimitation de ZPC a été déposé au SPW - Chiffres 23-25.

** Augmentation en raison de l'inflation et de la flambée des coûts énergétiques.

CONCEVOIR & RÉALISER	EXPLOITER & GÉRER	ACCOMPAGNER & CONSEILLER
		
<p>Concevoir et réaliser des infrastructures de type station d'épuration, collecteur, égouttage, infrastructures de production et de distribution d'eau potable</p>	<p>Gérer de façon optimale le traitement des eaux urbaines résiduaires</p>	<p>Conseiller les communes et mener des actions de sensibilisation</p>
<p>OBJ STRAT A1 : Développer et rénover les infrastructures d'assainissement collectif (stations d'épuration, collecteurs et égouttage)</p> <p>Obj op A1.1 : Mener à bien les programmes d'investissement de la SPGE Obj op A1.2 : Développer/rénover le réseau d'égouttage Obj op A1.3 : Envisager les synergies transfrontalières potentielles</p>	<p>OBJ STRAT B1 : Ouvrages d'épuration : traiter les eaux usées et les gérer avec efficacité</p> <p>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</p>	<p>OBJ STRAT C1 : Accompagner notre territoire dans la lutte contre les inondations et vers une gestion intégrée des eaux pluviales</p> <p>Obj op C1.1 : Prévenir et sensibiliser Obj op C1.2 : Accompagner les communes dans leurs actions de protection contre les inondations</p>
<p>OBJ STRAT A2 : Réseaux d'égouttage et de collecte : améliorer leur connaissance (collecteurs et égouttage)</p> <p>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 réseaux d'assainissement (ITV) des canalisations du Service public de Wallonie</p>	<p>OBJ STRAT B2 : Boues d'épuration : optimiser leur valorisation</p> <p>Obj op B2.1 : Augmenter la part de boues valorisables en agriculture Obj op B2.2 : Contribuer à la réflexion régionale sur l'évolution du traitement des boues</p>	<p>OBJ STRAT C2 : Eau potable : accompagner l'autonomie communale</p> <p>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</p>
<p>OBJ STRAT A3 : Développer et rénover des infrastructures de production et de distribution d'eau potable</p> <p>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</p>	<p>OBJ STRAT B3 : Ouvrages d'épuration : optimiser leur efficacité énergétique</p> <p>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</p>	<p>OBJ STRAT C3 : Améliorer la collecte et le traitement des eaux urbaines résiduaires</p> <p>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</p>

CONCEVOIR & RÉALISER	EXPLOITER & GÉRER	ACCOMPAGNER & CONSEILLER
		
<p>Concevoir et réaliser des infrastructures de type station d'épuration, collecteur, égouttage, infrastructures de distribution d'eau potable</p>	<p>Gérer de façon optimale le traitement des eaux urbaines résiduaires</p>	<p>Conseiller les communes et mener des actions de sensibilisation</p>
	<p>OBJ STRAT B4 : Ouvrages d'épuration : maîtriser les coûts d'exploitation</p> <p>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</p> <p>Obj op B4.2 : Réduire les coûts d'exploitation via une adaptation des processus de fonctionnement des ouvrages</p>	
	<p>OBJ STRAT B5 : Aider à la gestion des infrastructures communales (eaux potables, eaux usées, eaux pluviales)</p> <p>Obj op B5.1 : Étendre les prestations d'aide à la gestion des réseaux d'égouttage</p> <p>Obj op B5.2 : Étendre les prestations d'aide à la gestion des installations d'eau potable des communes indépendantes</p> <p>Obj op B5.3 : Étendre les prestations d'aide à la gestion des infrastructures de gestion des eaux pluviales</p>	

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, collecteurs et égouttage)



Objectifs 2025

Objectif opérationnel A1.1 :

Mener à bien les programmes d'investissement de la SPGE

Dans le cadre du Contrat de Service Unique conclu avec la SPGE, nous allons mener à bien les projets de stations et collecteurs fixés dans les programmes d'achat et d'études 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 2025

1. Respecter la planification établie avec la SPGE (programmes d'achat et programmes d'études) 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	2	5	5
Nombre de STEP mises en service (réception provisoire)	2	5	4

Objectif opérationnel A1.2 :

Développer/rénover le réseau d'égouttage

Dans le cadre du Contrat de Service Unique conclu avec 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 2025

1. Mener à bien les dossiers d'égouttage repris dans les PIC précédents.
2. Appliquer la démarche transversale d'amélioration de la collecte des eaux pour les projets d'égouttage déposés.
3. Préparer les PIC 25-27 avec la SPGE et les communes en recensant les travaux à réaliser et en identifiant avec la SWDE les travaux conjoints potentiels.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre de chantiers notifiés	12	20	0
Nombre de chantiers réceptionnés	18	35	18

Objectif opérationnel A1.3 :

Envisager les synergies transfrontalières potentielles

Dans le cadre des 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.

Nous avons déposé un projet, intitulé « QualiSûre », dans le cadre du programme Interreg VI Grande Région. Ce projet transfrontalier concerne l'assainissement du bassin contributif wallon du barrage d'Eisch-sur-Sûre. Il s'inscrit dans la continuité de la convention du 09 avril 2019 signée entre la Région wallonne et le Grand-Duché de Luxembourg.

Objectifs 2025

1. Mettre en œuvre, avec le porteur de projet luxembourgeois et les autres partenaires, le projet transfrontalier « QualiSûre », dans le respect du planning et des budgets alloués.
2. Étudier la faisabilité d'autres projets transfrontaliers tels que l'assainissement conjoint des agglomérations de Grendel (B) et Colpach (GDL) ou l'amélioration du réseau de collecte alimentant la station d'épuration de Martelange (GDL).



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 2024-2025.

Objectif 2025

Terminer le cadastre du réseau d'égouttage et mettre à jour le cadastre de nos collecteurs.

Nous allons coordonner le cadastre et l'inspection télévisuelle des canalisations situées sous les voiries du Service public de Wallonie.

Objectifs 2025

1. Accompagner le Service public de Wallonie sur le terrain pour réaliser le cadastre et l'inspection télévisuelle de ses canalisations.
2. Intégrer les données récoltées sur support cartographique et faire un rapport de l'état des canalisations inspectées.

Indicateur	2023	2024	2025
Linéaire de canalisations d'égouttage cadastré par an (en km)	150	75	75



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 (Coût-Vérité à la Distribution).

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* ».

Objectif 2025

Assurer la réalisation 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 aductions,
 - 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 2025

Mettre en œuvre les conventions de partenariat avec la SWDE :

- étude du programme d'investissements 2023 du schéma directeur selon les délais fixés par la SWDE et dont les missions portent sur 6 dossiers d'ampleur. Les études se poursuivront dans les années à venir.
- 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 efficacité



► Objectifs 2025

Objectif opérationnel B1.1 :

Accompagner les industriels dans la gestion de leurs eaux

Nous allons continuer à mettre en œuvre des contrats de service d'assainissement industriel avec les entreprises de la province de Luxembourg et étudier 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 2025

1. Établir les contrats de service d'assainissement industriel (CAI) liés aux nouvelles demandes/modifications de permis et analyser les besoins de services éventuels à apporter aux entreprises.
2. Mettre en place et suivre l'unité pilote de traitement des eaux épurées de la station de Dampicourt en vue de la réutilisation de ces eaux 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 poursuivrons le développement de l'outil SCADA de consultation et de gestion à distance des relevages ou stations critiques. Nous pourrions évaluer les bénéfices opérationnels du support apporté par les images des nouvelles caméras installées sur plusieurs sites.

Nous maintenons et accentuons une surveillance accrue des ouvrages situés en zones de baignade officielles pendant la période balnéaire.

Objectifs 2025

1. Sur base des études et modélisations RTC, mettre en œuvre des solutions de pilotage pour l'amélioration des performances de pompage sur le collecteur de Virton.
2. Poursuivre le déploiement de la gestion à distance des ouvrages en intégrant complètement 8 zones d'épuration (station + relevages associés) au SCADA, soit 20 ouvrages supplémentaires suivant les priorités établies.
3. Évaluer l'efficacité des premières caméras installées pour assurer la télégestion des installations, amé-

liorer l'efficacité dans le traitement des défaillances techniques et optimiser les déplacements. Proposer des déploiements supplémentaires à la SPGE en fonction des résultats.

4. Former les exploitants à l'utilisation de la télégestion et des nouveaux outils numériques de suivi des performances de nos ouvrages. Les impliquer dans un processus d'amélioration continue du système avec les développeurs.

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 2025

Poursuivre les travaux de rénovation et de mise en conformité des installations électriques des stations (Bouillon et Maissin) et relevages afin de conserver un parc d'ouvrages conformes aux prescriptions du RGIE et les rendre tous techniquement compatibles à l'intégration dans notre télégestion SCADA (sous réserve de financement de la SPGE).

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 poursuivrons la mise en conformité des ouvrages au regard des impositions 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 : nous poursuivrons la mise en place de divers garde-corps et sécuriserons les escaliers extérieurs. Les endroits prioritaires ont été déterminés sur base d'une analyse de risques de nos sites ;
- le risque de troubles musculosquelettiques : nous poursuivrons le remplacement des trapillons à charnières à l'origine d'accidents fréquents lors de leur manipulation. 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-Lhomme et à la location d'un nouveau centre de maintenance à Saint-Hubert, les Plans Internes d'Urgence (PIU) seront rédigés et fournis 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 2025

1. Terminer de mettre en œuvre les actions de sécurisation des escaliers extérieurs aux lieux de passages fréquents.
2. Établir et diffuser de nouvelles formations sur la manipulation de tous les types de trapillons présents sur nos ouvrages.
3. Terminer le PIU du centre de maintenance de Saint-Hubert.
4. Poursuivre l'amélioration continue des processus initiés ou relancés en 2024 : quart d'heure sécurité et analyse générale des risques propre à chaque Service opérationnel.
5. Réaliser au moins 275 actions de sécurité.
6. Poursuivre la formation et la sensibilisation du personnel d'exploitation concernant « qui fait quoi » en lien avec nos habilitations BA4/BA5.
7. Sur base des premiers tests réalisés en 2024, déployer plus largement un système d'appel au secours des agents lors de travail isolé.
8. Tester l'efficacité de QR codes posés sur les équipements afin de permettre au personnel de terrain de toujours disposer des informations à jour sur l'état technique ou le contrôle réglementaire de l'équipement.

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



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



Objectifs 2025

Objectif opérationnel B2.1 :

Augmenter la part de boues valorisables en agriculture

Nous veillons à suivre la qualité des boues de la station d'épuration de Dampicourt qui ont pu réintégrer la filière agricole après une contamination aux PCB (polychlorobiphényles), ainsi que celles des stations de l'Eisch Amont et de Bastogne Rhin qui ont été acceptées en filière agricole, maximisant ainsi notre part de boues valorisées dans cette filière.

Objectifs 2025

1. Suivre et contrôler la qualité de chaque lot de boues des stations nouvellement autorisées en filière de valorisations agricoles afin de sécuriser cette filière et recycler ainsi un maximum de boues.

2. Poursuivre le contrôle analytique des boues des stations non valorisables en agriculture et introduire des dossiers de demande de valorisation agricole dès que les analyses montrent une conformité aux normes fixées pour la valorisation agricole.
3. À défaut, poursuivre l'envoi des boues non valorisables vers Tenneville afin de rentabiliser cet outil.

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.

Objectifs 2025

1. Participer à la réflexion de la SPGE sur l'évolution de la gestion des boues.
2. Spécifiquement dans le contexte des PFAS, contribuer activement aux démarches coordonnées au niveau du secteur par la SPGE quant à l'évaluation des teneurs de ces composés présents dans nos boues et des mesures à prendre pour préserver notre environnement.

Indicateur	2023	2024	2025
Boues valorisées en agriculture (en %)*	60	75	80

* Les analyses concluantes de la qualité des boues de Dampicourt et l'obtention des dernières autorisations de valorisation agricole des boues pour les stations de Bastogne et de l'Eisch Amont nous permettent de revoir à la hausse les indicateurs du taux de valorisation pour les années 2024 et 2025.



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 1900 KWc. Nous allons étudier l'intérêt de mieux valoriser le

biogaz produit sur le site de Bastogne Rhin et la possibilité d'y installer une unité de cogénération.

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

Par ailleurs, les premières études montrent que plusieurs toitures devront également être renforcées pour pouvoir supporter les panneaux.

Objectifs 2025

1. Rénover les toitures de plusieurs bâtiments sur 4 stations nécessitant une nouvelle structure afin de

pouvoir y supporter des panneaux solaires.

2. Placer des panneaux solaires photovoltaïques sur les plus grosses stations d'épuration pour une puissance totale de minimum 800 KWc, avec mise à niveau préalable des cabines électriques.

3. Remplacer l'échangeur de chaleur de l'installation de biogaz de Bastogne Rhin pour évaluer le véritable potentiel de l'installation et proposer à la SPGE le projet qui en tirera les meilleures performances.

Indicateur	2023	2024	2025
Puissance installée (KWc)*	400	700	800

* L'indicateur a été revu à la hausse pour 2024 et 2025 étant donné la volonté de placer des panneaux sur toute la surface disponible des sites concernés et non plus uniquement en toiture.

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.

En plus de ceux installés à Dampicourt en 2023, des capteurs de consommation vont être placés sur les stations d'épuration d'Arlon et Vielsalm. Des modules de régulation de l'azote (action sur le système d'aération selon les besoins) et du phosphore (action sur les injections de chlorure ferrique) sont en cours de test.

Les résultats des audits énergétiques réalisés sur nos stations d'épuration et du bilan carbone effectué sur nos activités serviront de base de référence pour d'éventuelles actions complémentaires à mener sur nos ouvrages.

Objectifs 2025

1. Optimiser la consommation énergétique en installant des compteurs sur les principaux moteurs des stations d'Arlon et Vielsalm, puis étendre cette démarche à d'autres sites après validation et avec l'accord de la SPGE.

2. Sous réserve d'un financement suffisant de la SPGE, mettre en œuvre les recommandations du bilan carbone réalisé sur l'ensemble des

émissions directes et indirectes de nos activités d'exploitation.

3. Après les audits énergétiques réalisés sur les sites d'Arlon, Dampicourt, Marche et Bastogne Rhin en 2024, poursuivre le programme d'audits coordonné avec la SPGE et mettre en œuvre les recommandations de leurs conclusions.

Indicateur	2023	2024	2025
Électricité consommée/EH traité*	<10W/EH	<8.5W/EH	<8.5W/EH

* Les indicateurs ont été revus à la baisse pour être en concordance avec les objectifs EMAS retenus en revue de direction (ambition à la hausse étant donné l'importance de maîtriser les consommations d'énergie).



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 réceptionnée à Marche-en-Famenne en 2024 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 2025

Optimiser le fonctionnement de l'installation de saponification couplée à l'unité de cogénération sur la station de Marche-en-Famenne.

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 consignes de fonctionnement des gros consommateurs de nos stations pour nous adapter aux prix fluctuants du marché de l'énergie et lisser nos pics de consommation (flexibilité énergétique).
- Limiter le fonctionnement de certains ouvrages lors de période de forte dilution des eaux d'entrée.

Objectif 2025

Développer, avec l'aide du CEBE-DEAU, un système de contrôle des surpresseurs à la station de Bastogne Rhin pour optimiser la consommation d'énergie en fonction du prix du marché, tout en préservant la performance épuratoire.

Indicateur	2023	2024	2025
Coût moyen annuel/EH*	<37 €/EH	<39 €/EH	<40 €/EH

* La flambée des prix de l'énergie et leurs fluctuations, ainsi que la très forte inflation, nous conduisent à revoir fortement à la hausse les indicateurs pour les années à venir.



Objectif stratégique B5 : Aider à la gestion des 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 poursuivons le programme quinquennal de la SPGE pour le curage et l'inspection télévisuelle des égouts (environ 130 km/an jusqu'en 2027) conformément aux objectifs de son contrat de gestion.

Dans le cadre des essais pilotes voulus par la SPGE, nous étudions 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 2025

1. Poursuivre le marché de curage préventif de l'égouttage (40 km/an) ainsi que le programme curage/ITV de la SPGE (130 km/an).
2. Développer une application cartographique permettant de répondre automatiquement aux demandes d'impétrants.
3. Poursuivre les essais pilotes de gestion de 80 km de réseau d'égouttage (projet GIEg).

Indicateur	2023	2024	2025
Linéaire d'égout curé/an (km)	140	170	170

Objectif opérationnel B5.2 :

Étendre les prestations d'aide à la gestion des installations d'eau potable 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 ouvrages électromécaniques, de rénovation des installations électriques ou encore de maintenance des installations de traitement en fonction des besoins des communes. Nous accompagnons également les communes

dans la mise en conformité des installations électriques en dressant conjointement avec leurs Services une analyse de risques électriques de leurs ouvrages de production et de distribution d'eau potable. Nous allons poursuivre la cartographie des réseaux de distribution.

Objectifs 2025

1. S'assurer du bon déploiement des services prévus dans les conventions signées, et suivre les résultats obtenus.
2. Réaliser le cadastre des réseaux pour 5 nouvelles communes indépendantes.

3. Suite aux analyses de risques de leurs installations électriques, formuler des propositions de solutions aux communes adhérentes pour les mises en conformité requises par rapport au Règlement Général des Installations Électriques (RGIE), et les mettre en œuvre suivant les accords obtenus.
4. Proposer des formations à la connaissance des risques électriques et pour aider les communes à la certification BA4 et BA5 de leur personnel.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de réseaux de distribution cadastrés/an	0	4	5
Nombre de contrats d'entretien passés/an	4	3	3

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 (bassins 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 services par l'établissement de cahiers spéciaux des charges (CSC) pour l'entretien de ces infrastructures.

Objectif 2025

Proposer un service d'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 2025

1. Promouvoir la nouvelle brochure de déconnexion des gouttières.
2. Assurer le service d'accompagnement des projets d'urbanisation.

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* ».

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

Objectifs 2025

1. Assurer des missions d'études et d'assistance à maîtrise d'ouvrage dans le respect des modalités convenues avec les communes.
2. Accompagner en assistance à maîtrise d'ouvrage la Province et les communes pour la mise en œuvre des projets de Zones d'Immersion Temporaire sur cours d'eau retenus dans le cadre de l'appel à projets « Résilience, Biodiversité-Climat » de la Région wallonne (Plan de relance).

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'études et de missions d'AMO confiées (dans l'année)	9	7	10



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 intégrerons le Centre de Service Partagé (CSP) sectoriel Prévent'Eaux pour étudier les délimitations des zones de prévention de captages confiées par les communes à la SPGE dans le cadre de leur Contrat de Services de Protection Unique.

Nous proposerons nos services d'assistance à maîtrise d'ouvrage, d'études et de surveillance pour les travaux de protection de captage.

Objectifs 2025

1. Si les modalités nous conviennent, intégrer le CSP mis en place à l'échelle du secteur wallon de l'eau pour les études de délimitation des zones de prévention de captage.

2. Étudier les zones de prévention de captage pour compte de la SPGE dans le cadre du CSP, dans le respect des modalités arrêtées.

3. Étudier les zones de prévention de captage dans le respect des modalités arrêtées avec les communes pour respecter l'échéance de dépôt à fin 2027 et proposer l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les travaux de protection qui en découlent.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de prises d'eau disposant d'une zone de prévention arrêtée (cumulé)	154	165	176

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 2025

1. Analyser la transposition de la nouvelle directive eau potable et identifier les besoins en outils et services.
2. Réaliser les deux PGSSE pilotes sur Tenneville et Tintigny.
3. Relayer les spécificités communales au niveau du Comité d'accompagnement pour l'établissement de la méthodologie de mise en œuvre des PGSSE.

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 :

- établissement 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.

Objectifs 2025

1. Accompagner 19 communes pour le suivi de la qualité de leurs eaux.
2. Suite à la demande formulée dans le cadre des rencontres pluricommunales, organiser une formation à destination des fontainiers pour les sensibiliser à la qualité de l'eau et à la sécurité de leurs activités.

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

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 poursuivrons les rencontres régulières aux communes pour faire le point sur les actions en cours et les besoins en la matière, notamment à l'échelle supracommunale.

Objectifs 2025

1. Assurer les missions de sécurisation et d'élaboration de schéma directeur local confiées par les communes dans le respect des modalités arrêtées avec ces dernières.
2. Poursuivre les rencontres d'échange à l'échelle supracommunale.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de missions de sécurisation confiées (Schéma directeur local et travaux en cours)	2	2	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 poursuivrons le déploiement de l'outil CartEAU, 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 les réunions de projets.

Objectifs 2025

1. Poursuivre le déploiement de l'outil CartEAU vers les communes (adhésion de 31 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	13	21	31

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'ATR comportant de la sensibilisation, du recensement et de l'accompagnement technique à la parcelle seront proposées aux communes.

Objectifs 2025

1. Proposer un ATR aux communes pour tout projet d'investissement (collecteur ou station).
2. Réaliser les missions reprises dans le projet pilote d'accompagnement des particuliers lors d'un chantier d'égouttage en zone de protection de captage à Jenneret (Durbuy).

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de missions d'ATR confiées par les communes	2	4	4

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 proposons nos services en la matière aux communes assurant elles-mêmes la GPAA.

Objectifs 2025

1. Réaliser ou mettre à jour des études de zones conformément à la planification arrêtée entre la SPGE et le Gouvernement wallon.
2. Accompagner les particuliers ayant reçu une notification d'obligation d'installer un système d'épuration individuelle (SEI).
3. Réaliser 250 contrôles de SEI.

Indicateurs	2023	2024	2025
Nombre d'études de zones réalisées et mises à jour	20	62	86
Nombre de contrôles 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 poursuivons nos actions de sensibilisation vers divers publics cibles (architectes, particuliers, public scolaire...) en matière de gestion des eaux usées.

Objectifs 2025

1. Organiser des portes ouvertes à l'occasion de l'inauguration des stations d'épuration mises en service en 2025.
2. Sensibiliser les architectes à la gestion des eaux via l'organisation de deux webinaires.
3. Vulgariser l'évolution de la législation relative à l'assainissement autonome vers nos différents publics cibles.

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



Concevoir et réaliser des services et infrastructures de gestion des déchets

OBJ STRAT A1 : Analyser les potentialités de développement

- Obj op A1.1 :** Propreté publique : s'inscrire dans le mouvement
- Obj op A1.2 :** Étudier la mise en œuvre 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 A2 : Adapter les services actuels aux contextes économique, réglementaire, technique, climatique et sociétal

- Obj op A2.1 :** Analyser la mise en œuvre 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 du papier carton d'origine ménagère
- 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

EXPLOITER & GÉRER



Gérer de façon optimale la collecte et le traitement des déchets

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 des transports 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 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 :** Simplifier et sécuriser l'outil de gestion des données de pesage
- Obj op B1.11 :** Réviser (le mécanisme de) tarification des communes
- Obj op B1.12 :** Renouveler le permis unique du site d'Habay

ACCOMPAGNER & CONSEILLER



Conseiller les communes et mener des actions de sensibilisation

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

OBJ STRAT C2 : Sensibiliser les citoyens à une gestion responsable des 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.

Objectifs 2025

Objectif opérationnel A1.1 :

Propreté publique : s'inscrire dans le mouvement

Étant 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, ...), obtenir leur financement pour notre zone d'action et y proposer un « pilote ».

C'est ainsi qu'en 2023, IDELUX Environnement a été retenu par Fost Plus pour mener un projet pilote sur 4 communes, à savoir : Bouillon, Tintigny, Hotton et Malmedy. Le but est double :

- acquérir une connaissance pratique et détaillée de la gestion de la propreté publique ;
- proposer des améliorations et des innovations par rapport à la situation actuelle.

Dans ce cadre expérimental, nous avons mené plusieurs actions financées par Fost Plus, avec qui la convention de partenariat a été prolongée en 2024.

Les dispositions réglementaires en matière de propreté publique doivent cependant encore être précisées dans le cadre de l'Accord de Coopération Interrégional (ACI). Celles-ci sont indispensables pour pouvoir avancer sur ce sujet.

Objectif 2025

Sur base des dispositions reprises dans le nouvel agrément de Fost Plus et des dispositions réglementaires décidées par la Région wallonne (voire les 3 Régions), mettre en œuvre des initiatives de « propreté publique » dans notre zone d'action.

Indicateur	2023	2024	2025
Pourcentage de communes couvertes par le service	7 %	50 %	100 %

Objectif opérationnel A1.2 :

Étudier 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 concrétiser ce service, nous avons lancé un projet pilote dans le cadre de l'appel à projets « Déchets-Ressources » initié par la Wallonie en 2022. Les résultats de ce projet pilote seront cruciaux pour

décider de son déploiement éventuel dans d'autres parcs d'activités économiques (PAE).

En janvier 2023, nous avons reçu l'arrêté de subvention et, depuis lors, nous avons entrepris les étapes suivantes :

- présentation de notre approche aux entreprises des PAE Bastogne 1 et 2, avec une évaluation du volume de déchets généré et du potentiel d'amélioration du tri ;
- définition d'une offre de service et mise à jour du plan d'affaires en conséquence ;
- rédaction d'un contrat type pour formaliser nos engagements ;
- commande des moyens de collecte (contenants nécessaires à la mise en œuvre efficace de ce service).

En 2024, nous avons signé une convention avec 25 entreprises, mis à leur disposition les moyens de collecte et démarré le test pilote en avril.

Objectifs 2025

1. Finaliser le test pilote.
2. Signer les conventions avec 10 nouvelles entreprises.

Indicateur	2023	2024	2025
Conventions signées en cours	-	25	35

Objectif opérationnel A1.3 :

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

Nous poursuivons 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 : 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.

En 2024, nous avons entamé des échanges avec un partenaire potentiel en vue d'utiliser nos biomasses destinés à la bioremédiation de sols pollués. Nous avons également envisagé de capter le CO₂ émis par nos moteurs à gaz en vue de réduire nos émissions de CO₂.

L'identification d'exutoires capables de recycler les plastiques rigides en mélange et le PVC collectés sur nos recyparcs reste com-

pliquée. Nous poursuivons la recherche de solutions alternatives. L'étude de la création d'un partenariat visant à développer un service de regroupement de terres excavées intégré à notre activité de traitement des déchets inertes a repris en 2024.

Objectifs 2025

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

Indicateurs	2023	2024	2025
Filières potentielles identifiées	10	5	5
Filières étudiées	-	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. Le projet européen appelé CAFIPLA s'est terminé avec des résultats prometteurs. En parallèle et toujours en cours, le projet européen Reco-

ver vise la biodégradation des plastiques non biodégradables qui se retrouvent par inadvertance dans le compost.

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.

À cet égard, nous pouvons nous réjouir d'avoir obtenu des financements grâce aux projets retenus dans le cadre de l'appel à projets « Déchets-Ressources 2021-2022 » soutenu par l'Union européenne et la Wallonie, et dans le cadre de la programmation FEDER 2021-2027. Ces projets ont pour objectif d'acquérir de nouvelles technologies, de les tester, de les adapter si nécessaire et, en fin de compte, d'améliorer la qualité de nos produits. Cela nous permettra d'inscrire nos outils dans l'avenir en limitant l'impact sur le coût pour les citoyens de notre zone.

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

En 2024, nous avons :

- clôturé le projet Recover ;
- accompagné CELABOR en tant que partenaire sur le projet Déchets-Ressources ValOrganAD visant à optimiser le processus de compostage ;
- postposé les actions prévues sur les projets FEDER dans l'attente de l'arrêté subside. Ces actions sont reportées en 2025 et 2026.

Objectifs 2025

1. Sous réserve de l'obtention des subventions dans le délai prévu, choisir et tester les équipements de déconditionnement de déchets organiques proposés sur le marché et commander le modèle plus adapté à nos déchets ménagers selon le planning défini.
2. Réaliser la veille pour intégrer nos biomasses, qui seront nettoyées des erreurs de tri, dans de nouveaux projets innovants de transformation/réutilisation des déchets en nouvelles matières premières.



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 fi-

lière de valorisation énergétique. Après analyse, la filière « laine de verre » a été mise en place en décembre 2023 sur l'ensemble des recyparcs.

En outre, dans le cadre de la généralisation des filières « plâtre » et « encombrants non combustibles », l'ensemble des conteneurs 4 m³ ont été placés sur le réseau des recyparcs.

En 2024, le béton cellulaire a été isolé des encombrants non combustibles sur l'ensemble des recyparcs. Il est collecté avec le plâtre. Par ailleurs, afin d'avoir une meilleure appréciation du gisement de XPS et de palettes en bois, un test a été lancé sur les recyparcs.

Objectif 2025

Sur base du résultat des tests, envisager la possibilité de développer les filières XPS et palettes en bois sur l'ensemble des recyparcs.

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 appartements, nous souhaitons proposer une collecte des déchets ménagers (fraction résiduelle et matière organique) en conteneurs enterrés, à la place de la collecte en porte-à-porte.

Vu que le nouveau cahier spécial des charges régissant la collecte en porte-à-porte FR/MO ne permet pas (contrairement aux précédents) de soustraire l'ensemble d'une com-

mune au marché (suivant avis juridique), nous avons réorienté notre objectif vers les nouveaux quartiers résidentiels, immeubles à appartements et zones d'habitat collectif. Il y a actuellement 3 sites en exploitation (Habay, Arlon et Grendel), et nous avons 2 projets d'installations « en attente » pour lesquels un avis technique a été remis par nos soins.

En 2024, nous avons présenté les conclusions des tests à notre conseil d'administration. Nous avons remis un avis technique dans le cadre de projets d'aménagement de zones d'habitat collectif.

Objectifs 2025

1. Proposer ce type d'installation pour les nouveaux quartiers résidentiels, immeubles à appartements et zones d'habitat collectif, sur base de l'appel d'offres pour la fourniture et l'installation de conteneurs enterrés.
2. Formaliser les prescriptions techniques dans une brochure à destination des communes, des promoteurs et des architectes, et les sensibiliser.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre de sites équipés de CE FR/MO	3	+ 2	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).

Les travaux d'aménagement des recyparcs de Bullange, Malmedy et Saint-Vith ont été finalisés en 2024. Les travaux de réfection des revêtements des recyparcs de Daverdisse et Stavelot ont également été terminés alors que ceux concernant Burg-Reuland ont débuté en août 2024. La construction du recyparc d'Étalle devrait débuter dans le dernier quadrimestre 2024.

Objectifs 2025

Réaliser :

- la poursuite des travaux de construction du recyparc d'Étalle ;
- les travaux d'aménagement des recyparcs de Herbeumont, Houffalize, Wellin, Waimés et Florenville ;
- les travaux de réfection des revêtements sur le recyparc de Rendeux.

Indicateurs	2023	2024	2025
Aménagement et entretien de recyparcs existants	-	9	8
Inauguration de nouveau/x recyparc/s	-	1	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, un financement pour l'étude et les infrastructures a été obtenu dans le cadre de l'appel à projets Déchet-Ressources 2022.

L'appel à projets à destination des associations locales ainsi que l'appel d'offres pour la fourniture des conteneurs fermés de type « maritime » pour le stockage temporaire des objets réutilisables sur les recyparcs ont été lancés en 2023.

Suite à la décision du conseil d'administration du 05 juillet 2024, la filière « réemploi » sera mise en œuvre dans le courant du 4^e trimestre 2024. Neuf associations/CPAS ont marqué un intérêt pour ce projet et ont été

retenus pour reprendre les biens réutilisables collectés sur les 53 recyparcs de l'Intercommunale.

Objectif 2025

Poursuivre et mesurer les résultats de la mise en œuvre de la filière « Réemploi » au niveau des recyparcs.

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

Objectif opérationnel A2.5 :

Renouveler le marché de collecte en porte-à-porte du papier-carton d'origine ménagère

Le marché arrive à échéance le 31 décembre 2024. Les circonstances d'attribution du marché FR/MO a imposé une refonte complète du CSC. Il faut s'inspirer de l'expérience de ce marché pour adapter les exigences techniques et administratives. Le marché devrait être attribué fin 2024 en fonction du meilleur scénario qui sera présenté aux communes sur base des offres reçues et de l'analyse effectuée.

Objectif 2025

Assurer la bonne mise en œuvre du nouveau marché.

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 camions basée à Tenneville, un projet avait été déposé en 2022 dans le cadre de la programmation FEDER 2021-2027. En 2023, nous avons été informés que ce projet n'était malheureusement pas retenu. Sans subside, nous avons jugé préférable de valoriser le biogaz produit en cogénération plutôt que sous forme de carburant (bioCNG).

En 2024, aucun programme de financement permettant de produire et valoriser du bioCNG à un coût raisonnable n'a été identifié. Nous poursuivons donc la veille en 2025.

Objectif 2025

Être à l'écoute des opportunités de subsides pour financer le projet.

Objectif opérationnel A2.7 :

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

Des évolutions législatives sont attendues en termes 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 de l'Environnement 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.

En début d'année 2023, l'arrêté de subvention a marqué le coup d'envoi officiel du projet. Nous avons entamé la phase de conception de la matériauthèque et avons déposé une demande de permis unique. Le lancement du test pilote de collecte de matériaux de construction sur cinq de nos recyparcs a permis de collecter un échantillon de matériaux réutilisables et d'en analyser le potentiel. Nous avons également rencontré les principales grandes entreprises de construction de notre territoire afin d'analyser leur gisement en matériaux réemployables et de définir les conditions d'accès à ces matériaux.

En 2024, nous avons finalisé la conception de la matériauthèque du site de Habay et déposé une demande de permis d'urbanisme. Cette demande a dû être réintroduite sous forme d'une demande de permis intégré (urbanisme + implantation commerciale). Nous avons actualisé l'analyse de rentabilité du projet sur base des chiffres obtenus lors de nos échanges avec les entreprises désireuses de nous confier les matériaux récupérés sur leurs chantiers. Les conditions obtenues ne permettent pas d'assurer la rentabilité de l'activité matériauthèque. Pour ne pas faire porter le déficit par nos communes, nous avons réorienté le projet en développant des espaces dépôt/reprise sur les 5 recyparcs pilotes.

Objectifs 2025

1. Poursuivre le test pilote sur les 5 recyparcs équipés et étendre ce test à 15 recyparcs supplémentaires en vue de définir le concept qui pourra être généralisé à l'ensemble des recyparcs.
2. Étudier la pertinence d'installer la matériauthèque dans nos installations de Saint-Hubert.
3. Actualiser le business plan.
4. Prendre une décision sur la réalisation de cette activité dans le cadre de l'appel à projets Déchets-Ressources qui se poursuit jusqu'en avril 2026.

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 optimiser la gestion des transports des conteneurs des recyparcs.

Une étude a été menée en 2023 pour l'ensemble des matières transportées au départ de conteneurs de 30 et 10 m³ du réseau de recyparcs. Elle a mis en lumière des opportunités d'économies en réorientant certains flux de déchets, notamment le bois, les déchets verts et les encombrants ménagers en provenance de certains recyparcs. Actuellement, certaines de ces solutions sont déjà mises en place (déchets verts), tandis que d'autres dépendent encore de démarches à entreprendre, telles que les discussions avec Recybois et le renouvellement du permis d'environnement du site de Saint-Vith.

La réorganisation des collectes des DEEE et des plastiques rigides est en phase de test, l'objectif étant de confronter la réalité de terrain avec l'analyse théorique. Sur base du retour du personnel de collecte,

l'organisation sera adaptée et officiellement effective sur le terrain. L'analyse de la collecte du verre plat est également en cours.

Objectifs 2025

1. Poursuivre l'étude pour les autres matières collectées en régie sur les recyparcs.
2. Définir et suivre un indicateur technico-économique pertinent par matière.

Objectif opérationnel B1.2 :

Améliorer la gestion de la flotte de véhicules

En tenant compte de la situation économique actuelle, nous avons établi en 2023 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 quatre ans. Un suivi de la planification et de l'historique individualisé par véhicule permettra une vision en temps réel. Les fiches de contrôle CSMP (contrôle sécurité et maintenance préventive) par type de véhicule sont rédigées et prêtes à l'emploi.

En 2024, les équipes ont été formées à l'utilisation des fiches maintenance. L'étude de faisabilité d'intégration de ces fiches, sous format informatique dans l'outil tablette embarqué, a débuté.

Objectifs 2025

1. Informatiser et intégrer les fiches maintenance dans l'outil tablette embarqué.
2. Mesurer l'efficacité de la maintenance de la flotte de 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 dans le milieu récepteur, presque une fois par an, 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 de notre site de Habay ont aujourd'hui plus de 20 ans. Bien que leurs performances de traitement soient bonnes, elles nécessitent de plus en plus d'interventions 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).

Les essais et études réalisés en 2024 nous ont menés à revoir les techniques d'épuration à envisager. Le projet global a été revu en conséquence et une validation des hypothèses de dimensionnement a été commandée à un bureau d'études expert en traitement de lixiviats.

Par ailleurs, nous intégrons à notre réflexion l'éventualité de futures impositions.

Objectifs 2025

1. Obtenir les autorisations nécessaires à l'amélioration des performances de traitement.
2. Lancer et attribuer les marchés publics nécessaires.

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 formation 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.

Les aménagements provisoires permettant de sécuriser les flux de circulation sur le site de Habay ont été réalisés en 2023.

En 2024, un plan de réorganisation des activités et installations du site de Habay incluant la sécurisation de la circulation des flux a été approuvé.

Objectifs 2025

1. Former et sensibiliser l'ensemble du personnel exploitation à l'analyse des risques de dernière minute (LMRA).
2. Remettre en état les dispositifs de détection incendie et les voies d'évacuation sur les sites de Habay, Manhay et Tenneville.
3. Proposer une amélioration des moyens d'extinction incendie sur le site de Tenneville.

Indicateur	2023	2024	2025
Actions sécurité par site	100	100	100
Personnel formé à LMRA	-	-	100 %

Objectif opérationnel B1.5 :

Améliorer l'entretien des sites et des installations

L'évolution des activités sur sites durant ces 10 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. En mai 2024, une partie du hall de compostage utilisée pour le stockage des encombrants broyés a été ravagée par un incendie. Cette capacité de stockage est aujourd'hui inutilisable.

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.

Une nouvelle organisation de la maintenance a été mise en place à Habay. L'intégration de l'outil GMAO utilisé avec SAP est en cours.

Objectifs 2025

1. Planifier la réalisation du plan de réorganisation des activités et installations du site de Habay.
2. Lancer et attribuer le marché de conception et réalisation pour la reconstruction de la partie incendiée du hall de compostage selon les besoins futurs (hauteur utile et séparation des flux), et introduire la demande de permis d'urbanisme.

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.

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

En 2023, nous avons pris des initiatives sur base du plan d'actions émanant des diagnostics énergétiques semestriels. Plusieurs bornes de recharge pour véhicules électriques ont été installées : 8 à Habay, 8 à Tenneville et 2 à Saint-Vith.

En 2024, nous avons équipé le hall logistique de Habay de panneaux photovoltaïques, réalisé un audit air comprimé à Tenneville et remplacé le circulateur principal du réseau de chaleur de Habay par un modèle régulé moins énergivore.

Depuis la crise énergétique de 2022, nous n'avons pas pu renouveler notre contrat de vente de l'électricité verte injectée sur le réseau à des conditions similaires à celles que nous connaissons auparavant (contrat fixe). Nous avons connu en 2024 de nombreuses heures durant lesquelles nous avons injecté sur le réseau de l'électricité à un prix négatif.

Objectif 2025

Monitorer les relevés d'index en temps réel pour permettre un pilotage plus efficace de nos productions et consommations.

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 et actuellement en cours de réhabilitation provisoire, pourrait répondre aux conditions nécessaires pour que nous puissions envisager sa réhabilitation définitive en concertation avec le Bureau d'études d'IDELUX. Ce projet impose légalement la collaboration d'un bureau conseil externe.

La réhabilitation définitive permettrait de préserver les eaux souterraines et de limiter les quantités d'eau à traiter au niveau de notre station d'épuration.

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

En concertation avec notre Bureau d'études et le bureau conseil, un programme d'études à mener dans le cadre de la phase d'avant-projet de réhabilitation définitive a été établi. Ces études ont été menées en 2023. Les conclusions seront présentées pour validation au SPW en 2024.

En 2024, suivant l'avis du bureau conseil, un complément d'études a été mené afin de démontrer le caractère stable des déchets enfouis dans l'ancien CET. Le rapport a été présenté au SPW en mars et nous avons reçu un accord de principe pour la réalisation de la phase d'avant-projet.

Durant cette phase, les caractéristiques de terres nécessaires aux différentes couches de réhabilitation ont été définies avec le bureau conseil. Ces terres peuvent être acheminées soit au travers du marché public de travaux de réhabilitation, soit moyennant la création d'un site récepteur à Tenneville à combler avant de pouvoir notifier le début des travaux. Cette seconde solution a été choisie car elle est économiquement plus avantageuse et permet de réduire le coût total de la réhabilitation.

Elle nécessitera cependant plus de temps. Les travaux de réhabilitation seront donc reportés de trois ans.

Objectifs 2025

1. Finaliser l'étude du projet de réhabilitation et planifier les travaux.
2. Obtenir les autorisations nécessaires à l'exploitation d'un site récepteur de terres excavées sur le site de Tenneville.

Objectif opérationnel B1.8 :

Optimiser la gestion des collectes

La collecte PMC en régie a démarré en octobre 2021. Dans la foulée, nous avons défini et mis en place des indicateurs de suivi des performances afin de pouvoir optimiser la collecte dans son ensemble : répartition de la charge de travail, durée, consommation.

Nous avons ainsi défini des indicateurs permettant de dimensionner les équipages et le matériel en fonction des quantités collectées. Ces quantités sont croissantes et reprises dans un indicateur de suivi.

Objectif 2025

Poursuivre le suivi des indicateurs afin d'adapter structurellement les moyens mis en œuvre nécessaires à la collecte en porte-à-porte des PMC.

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 propagation de nombreuses envolées de plastiques légers dans l'atelier et sur le site.

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 était 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.

En 2024, un groupe de travail réunissant les copropriétaires de l'outil biométhanisation a évalué l'évolution du coût de revient du traitement des déchets organiques tenant compte :

- des plans d'investissements et de gros entretiens nécessaires pour exploiter l'outil jusqu'aux horizons 2029 (fin de la convention en cours) et 2034 (fin de la période d'octroi des certificats verts) ;
- des quantités de déchets livrés et des variations possibles du prix de vente de l'électricité.

Cette évaluation intègre également des mesures visant à ce que chaque partenaire paie le même coût réel et complet pour le tonnage qu'il livre et que la copropriété paie le coût réel et complet des opérations qu'IDELUX Environnement réalise. Ce groupe de travail a conclu que la prolongation du partenariat jusqu'à fin 2034 est l'option la plus intéressante.

Le projet d'amélioration du processus de co-compostage complète ceux visant à améliorer la qualité des déchets organiques au moyen d'un

déconditionneur et d'un cavitateur. Il a été sélectionné et sera en partie financé par le programme FEDER 2021-2027. Les nouveaux équipements devaient être installés en 2024 et 2025 mais nous n'avons pas reçu l'arrêté subsides attendu en 2023. Ces projets sont ainsi reportés. Ils permettront d'améliorer la qualité du compost produit sur le site de Tenneville.

Objectifs 2025

1. Faire approuver par les instances la prolongation du partenariat et ses conditions jusque fin 2034.
2. Réaliser les plans d'investissements et de gros entretiens définis en fonction de l'échéance retenue, certains investissements dépendant de la date d'octroi du subsides FEDER.

Indicateur	2023	2024	2025
Installations réceptionnées	-	-	100 %

Objectif opérationnel B1.10 :

Simplifier et sécuriser l'outil de gestion des données de pesage

L'outil de gestion des données de pesage utilise une technologie obsolète dont la conception et la maintenance ne sont maîtrisées que par un seul sous-traitant. Cette solution n'est plus fiable. Cet outil représente de plus une base de données transitoire redondante depuis l'implémentation de SAP. Après avoir révisé et simplifié le processus d'acquisition et de vérification des données de pesage, nous allons, dans un objectif de simplification et de fiabilisation, redessiner la solution de pesage et l'interfacer directement avec la base de données SAP. Cette dernière deviendra l'unique base pesage alimentant les différents rapports nécessaires à la gestion des activités (reporting opérationnel, reporting réglementaire, facturation, reporting financier).

En 2024, nous avons simplifié le processus d'acquisition et de vérification des données de pesage jusqu'à adapter en conséquence l'outil d'encodage des données de pesage. Nous avons aussi attribué le marché relatif à l'implémentation de SAP en tant qu'outil de gestion des données de pesage et au décommissionnement de la solution actuelle. Les tests du nouvel outil de gestion des données de pesage sont programmés en décembre 2024 et janvier 2025 avec une réception en mars 2025.

Objectif 2025

Réceptionner le marché relatif à l'implémentation de SAP en tant qu'outil de gestion des données de pesage et au décommissionnement de la solution actuelle.

Objectif opérationnel B1.11 :

Réviser (le mécanisme de) tarification des communes



Un moratoire sur les prix répercutés par l'Intercommunale aux communes, applicable jusqu'à ce que le solde des bénéfiques reportés atteigne environ 5 millions d'euros, a été décidé par l'Assemblée générale du secteur Valorisation et Propreté. En conséquence, les tarifs appliqués sont figés depuis 2017 alors que l'organisation des filières (ainsi que les coûts et quantités associés) a évolué.

Les comptes de l'année 2023 se sont clôturés sur une perte et la projection au 31 décembre 2024 tend à montrer que les bénéfiques reportés passeront sous le seuil des 5 millions d'euros.

Par ailleurs, la structure analytique a évolué au passage de SAP et a été début 2024, largement modifiée afin de la simplifier et permettre un *reporting* plus efficace. Ce *reporting* permet de calculer le prix de revient de la gestion des filières et de définir un tarif basé sur son coût réel et complet.

Afin de lisser les augmentations induites par les marchés (énergie, ma-

tières, salaires), le nouveau système de tarification devrait prévoir un mécanisme d'indexation.

Objectifs 2025

1. Définir une méthode de travail.
2. Évaluer le coût de revient de la gestion des déchets communaux.
3. Proposer un nouveau système tarifaire au conseil d'administration pour utilisation de ce dernier lors de l'élaboration des budgets des communes à faire valider et à envoyer en septembre 2025.

Objectif opérationnel B1.12 :

Renouveler le permis unique du site d'Habay



Le permis unique couvrant les activités du site de Habay (excepté l'activité de traitement des déchets inertes) arrivera à échéance en janvier 2028. Celui autorisant l'activité de traitement des déchets inertes arrivera quant à lui à échéance en novembre 2025.

Une équipe projet a été constituée en 2024 afin d'initier la logique et de planifier les actions nécessaires au renouvellement de ces deux permis. Cette logique tiendra compte des éléments de contexte suivants :

- la notion d'UTG et la demande du Service public de Wallonie à vouloir scinder le recyparc des autres activités ;

- le projet de modernisation du traitement des eaux sur le site de Habay ;
- le projet de partenariat visant à développer un service de regroupement de terres excavées intégré à notre activité de traitement des déchets inertes ;
- le plan de réorganisation des flux et installations du site de Habay.

Objectifs 2025

1. Renouveler le permis nécessaire à l'activité de traitement des inertes sur le site de Habay.
2. Attribuer les marchés relatifs aux études sol, aux études d'incidences environnementales, au rapport de base et aux dossiers techniques nécessaires à la constitution du dossier de demande de permis.
3. Tenir la Réunion d'Information préalable du Public (RIP) et lancer l'étude d'incidences.

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 exemplaires 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 efficace 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).

En 2024, nous avons poursuivi le coaching de 8 communes dans la démarche zéro déchet en les accompagnant dans l'actualisation de leur diagnostic de territoire, en participant à leur plan d'actions ou encore en les mettant en réseau. Les actions du plan « prévention » 2024 s'est concrétisé avec une sensibilisation à la réduction des déchets organiques, le développement d'une animation sur le gaspillage alimentaire, la sensibilisation aux bons usages des gobelets réutilisables ou encore la sensibilisation des nouveaux arrivants dans nos communes.

Objectifs 2025

1. Dans le cadre du plan de relance, mobiliser les communes à se lancer dans la démarche « commune zéro déchet ».
2. Continuer à *coacher* nos 8 communes engagées dans la démarche « commune zéro déchet » et les accompagner dans la réalisation de leurs projets spécifiques.

3. Pour chacune des communes adhérentes, le plan d'actions 2025 s'axera sur les flux suivants : la matière organique (sensibilisation au compostage/paillage et à la lutte contre le gaspillage alimentaire), les textiles et les objets encore réutilisables.
4. Poursuivre la sensibilisation des nouveaux arrivants dans nos communes.
5. Développer une proposition de plan d'actions « prévention » sur trois ans (2026-2028) en phase avec les ressources allouées à la prévention.

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

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, tout producteur de déchets : activités touristiques, associations, écoles, clubs sportifs, mouvements de jeunesse, ...).

En 2023, nous avons clôturé l'appel à projets OOH (Out of Home) 2020 visant la mise en place du tri dans les bâtiments communaux et dans 5 centres touristiques, proposé le tri dans les cimetières, lancé notre projet OOH 2022. Nous avons aussi organisé la 2^e édition du Marathon du tri où nous avons sollicité les communes pour relayer les informations et motiver les mauvais trieurs.

En 2024, nous avons clôturé l'appel à projets OOH (Out of Home) 2022

visant la mise en place du tri dans 5 centres sportifs et/ou culturels. De plus, nous avons lancé l'appel OOH 2023 et équipé les communes en conteneurs de tri pour les événements.

Objectifs 2025

1. Accompagner 3 communes dans le déploiement d'équipements et d'outils de sensibilisation adaptés aux immeubles à appartements.
2. Clôturer l'appel à projets OOH 2023 destiné à équiper les communes en matériel de tri pour les événements et en outils de sensibilisation.
3. Élaborer un guide du tri à destination des Services Travaux communaux.

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.

En 2024, comme évoqué dans l'objectif A1.1, nous avons mené, avec Fost Plus, un projet pilote « propreté » dans quatre communes.

Objectifs 2025

1. Partager, lors de la journée d'information aux communes, le bilan du

projet pilote et leur présenter les pistes et solutions mises en place dans ce cadre.

2. Intégrer le groupe de travail « propreté » créé au sein de la Copidec.

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.

En 2024, nous avons transmis les données nécessaires aux communes afin qu'elles répondent à leurs obligations légales FEDEM et communiqué de nouveaux modèles de règlements suite à l'évolution de la législation. Nous avons organisé, dans trois lieux différents, au plus proche des communes, une matinée d'échange transversale qui a regroupé une centaine de participants.

Objectifs 2025

1. Transmettre les données nécessaires à l'encodage des formulaires FEDEM* et assister les communes demanderesse dans ce suivi.
2. S'assurer que nos communes ont adopté les nouveaux règlements liés à la gestion des déchets proposés en 2024.
3. Proposer une demi-journée d'étude groupant différents acteurs pour informer nos communes sur les évolutions dans la gestion des déchets.

Indicateur	2023	2024	2025
Demi-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 sont adaptés aux thèmes d'intérêts (ex. : gaspillage alimentaire, zéro plastique, compostage et paillage à domicile, réemploi...).

Concrètement, en 2023, nous avons proposé, en collaboration avec Adalia, deux matinées d'information sur la gestion différenciée dans les cimetières. Nous avons proposé une matinée d'échange sur la permaculture aux assistants compostage et réalisé un stand destiné à sensibiliser au compostage/paillage. Nous avons également collaboré avec la Copidec par rapport à la sensibilisation incitant à boire l'eau du robinet.

En 2024, une de nos priorités a été de communiquer sur le compostage via la réalisation de vidéos de sensibilisation ou encore sur la problématique des textiles et sur la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Objectifs 2025

En collaboration avec la Copidec :

1. Réaliser une campagne de communication sur le réemploi que nous associerons à des actions de terrain dans les recyparcs au vu de l'arrivée des espaces réemploi.
2. Assurer une formation continue des équipes afin de pouvoir trouver de nouvelles idées et pistes d'animation, mais aussi pouvoir rencontrer et échanger des bonnes pratiques.

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, ...).

La qualité du tri étant un enjeu majeur et prioritaire pour IDELUX Environnement et ses partenaires (collectes, communes, citoyens), de nombreuses actions ont été menées pour l'améliorer.

Nous avons ainsi réalisé des séances d'information à destination des aides à domicile et d'autres cibles (centres de formation, personnel des prisons, centres d'accueil...). Nous avons travaillé sur l'amélioration de la gestion des déchets dans les appartements et nous avons développé une procé-

dure de contrôles des arrivages afin de cibler les communes problématiques à suivre plus particulièrement par les contrôleurs qualité.

L'enjeu étant tout aussi important au niveau wallon, la Copidec a mis en œuvre en 2024 une campagne de sensibilisation à l'échelle régionale en repartant du concept du Marathon du tri initié par IDELUX en 2022.

Objectifs 2025

1. Poursuivre la réalisation des séances d'information « Visons juste » destinées aux agents communaux, éducateurs, responsables de la gestion des déchets, etc., en vue de les outiller pour sensibiliser leurs publics au tri et à la gestion durable des déchets.
2. Organiser une campagne spécifique « Visons juste » ciblée sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe IDELUX afin de créer un vivier d'ambassadeurs.
3. Continuer à sensibiliser les différents publics aux bonnes pratiques (citoyens, gestionnaires d'im-

meubles, aides à domicile, Groupe IDELUX, ...).

4. Mener la 4^e édition du Marathon du tri.
5. Poursuivre le contrôle qualité du tri des citoyens sur le terrain.

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 « Écoles plus propres ».

En 2024, nous avons accompagné les écoles labellisées « Écoles plus propres » et mené avec Be WaPP une campagne de sensibilisation relative au temps de dégradation des déchets dans la nature.

Objectifs 2025

1. Accompagner les cinq nouvelles écoles sélectionnées à l'appel à projets « Écoles plus propres » 2023-2025 et finaliser l'accompagnement des écoles engagées.
2. Relayer les actions que Be WaPP propose au grand public.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'écoles accompagnées	15	15	10

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.

Cette dynamique d'accompagnement a été une priorité en 2023. Durant l'année, nous avons développé un nouveau jeu sur le tri : le « Jungle déchets ».

En 2024, nous avons revu toute la signalétique des conteneurs de tri dans les écoles et poursuivi les accompagnements personnalisés afin de pérenniser la bonne gestion des déchets dans ces milieux pédagogiques.

Objectif 2025

Promotionner nos outils pédagogiques (dossier, animation, visite des recyparcs, ...).

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 privilégiés des citoyens à la gestion globale des déchets.

Les recyparcs restent le relais privilégié de toutes nos actions étant donné la proximité des préposés avec les citoyens de notre zone.

Objectif 2025

Amplifier les actions de sensibilisation à la prévention, au tri, à la propreté et au réemploi au sein des recyparcs, notamment via les espaces « réemploi ».

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 des collectes, pages « Déchets » sur www.idelux.be, application pour smartphone « Recycle! », fiches établissements sur Google My Business, réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, Instagram et X) brochures, affiches via les recyparcs et/ou les communes... Nous travaillons également avec la presse via des communiqués réguliers, des conférences de presse pour les sujets innovants ou d'envergure et au travers d'une séquence hebdomadaire dans l'émission Luxembourg Matin sur Vivacité.

Afin d'améliorer la diffusion de nos messages au niveau local, nous sollicitons la collaboration avec les communes en matière de communication au travers d'une newsletter Groupe, des articles pour les bulletins communaux, de mailings spécifiques et de rencontres avec les chargés de communication communaux.

Le marché public concernant les calendriers de collecte arrive à son terme. Fin 2024, nous lancerons un nouvel appel d'offres pour la réalisation des calendriers pour les communes qui nous confient la collecte des déchets organiques et résiduels. En 2025, nous pourrions ainsi attribuer et réaliser l'édition 2026.

Les pages déchets du site idelux.be sont les plus visitées. Un soin parti-

culier continuera d'y être apporté (intégration des nouvelles consignes de tri, dates de collectes et infos recyparcs et développement des pages en allemand pour nos communes germanophones).

Concernant l'application « Recycle! », la barre des 16 000 utilisateurs a été franchie (objectif 2024 de 11 000 utilisateurs dépassé). En 2025, nous poursuivrons cette voie (intégration des données et promotion de l'outil via le calendrier, Vivacité, réseaux sociaux...) avec comme objectif 1 000 utilisateurs supplémentaires. Par ailleurs, Fost Plus travaille à l'amélioration du guide du tri intégré à cette application. Cette fonctionnalité améliorée devrait sortir en 2025. Dès lors, nous profiterons de sa sortie pour lancer une communication mix-média renforcée autour de « Recycle! ». Nous travaillons également, au sein de la commission communication Copidec, à mettre en œuvre des actions de communication à l'échelle de la Wallonie. En juin 2024, la campagne « Marathon du tri » a été déclinée en radio (FR et DE) et sur le web (www.marathondutri.be). Une adaptation de la campagne « Faut-il vraiment en arriver là ? » sera également réalisée pour une diffusion en radio au 4^e trimestre 2024.

Pour 2025, nous travaillerons avec la Copidec sur une campagne visant à réduire les résidus dans le sac PMC. Notons enfin la réalisation avec la Copidec d'un événement à l'échelle de la Wallonie, « Les Assises des déchets » en octobre 2025.

Objectifs 2025

1. Lancer et attribuer un nouveau marché pour les calendriers de collecte (2026, 2027 et 2028) et réaliser l'édition 2026.
2. Améliorer les pages déchets du site web (intégration des nouvelles

consignes de tri, dates de collectes et infos recyparcs, et développement des pages en allemand).

3. Encoder les données collectes et recyparcs 2025, veiller à leur exactitude et poursuivre la promotion de l'application « Recycle! ». Communiquer largement sur le développement du nouveau guide du tri au sein de l'application.
4. Rédiger et enregistrer des séquences hebdomadaires pour Vivacité Luxembourg Matin.
5. Participer à l'organisation et à la promotion des « Assises des déchets 2025 » organisées par la Copidec.

Indicateur	2023	2024	2025
Nombre d'adhérents à l'application Recycle	500	11 000	17 000
Nombre de séquences radio sur Vivacité Luxembourg	50	50	50

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
<p>OBJ STRAT A1 : Faire évoluer la gestion des Ressources humaines</p> <p>Obj op A1.1 : Transformation 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 : Évolution 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 : Actualisation et flexibilisation du package salarial Obj op A1.9 : Actualisation de la grille des salaires Obj op A1.10 : Valorisation du portefeuille d'assurances Obj op A1.11 : Amélioration de la gestion de l'absentéisme Obj op A1.12 : Création et mise en place d'indicateurs RH afin de mieux piloter les actions  Obj op A1.13 : Intégration de la réforme du CDLD </p>	<p>OBJ STRAT B1 : Comptabilité/finances</p> <p>Obj op B1.1 : Assurer la tenue des comptabilités Obj op B1.2 : Assurer le financement des opérations et une gestion proactive de la trésorerie</p>	<p>OBJ STRAT C1 : Communication : contribuer à la réputation d'IDELUX via des actions menées en faveur du bien-être des habitants</p> <p>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</p>
<p>OBJ STRAT A2 : Sécurité : développer la culture « sécurité » au sein d'IDELUX avec l'implication de tous</p> <p>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 : Quarts d'heure sécurité Obj op A2.5 : Opérations « coup de poing sécurité » Obj op A2.6 : Rédaction d'un plan d'actions quinquennal 2025-2029 volontariste Obj op A2.7 : Révision du Plan Interne d'Urgence du siège social </p>	<p>OBJ STRAT B2 : Secrétariat général et support juridique</p> <p>Obj op B2.1 : Évolution du nouvel outil de gestion des organes Obj op B2.2 : Généralisation d'un outil de gestion des marchés publics Obj op B2.3 : Support juridique pour l'ensemble des matières traitées par le Groupe et maîtrise des textes de loi Obj op B2.4 : Formations ciblées - parcours de formation - accompagnement spécifique Obj op B2.5 : Gestion de projets - intégration Obj op B2.6 : Lanceur d'alertes</p>	<p>OBJ STRAT C2 : Communication externe : mettre en évidence l'engagement d'IDELUX en faveur du développement durable</p> <p>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 écoresponsable, en phase avec les objectifs de durabilité d'IDELUX</p>

ASSURER LE BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS	ASSURER UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE	ASSURER LA VISIBILITÉ DE NOS ACTIONS ET LA SATISFACTION DES USAGERS/CLIENTS
<p>OBJ STRAT A3 : Communication interne : renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe</p> <p>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</p>	<p>OBJ STRAT B3 : Service immobilier</p> <p>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</p>	<p>OBJ STRAT C3 : Communication externe : susciter l'adhésion de nos parties prenantes</p> <p>Obj op C3.1 : Objectifs métiers - Communiquer de manière engageante et didactique</p>
<p>OBJ STRAT A4 : Stimuler les réflexes « communication » du personnel</p>	<p>OBJ STRAT B4 : Bureau d'études</p> <p>Obj op B4.1 : Poursuivre la réorganisation interne du Bureau d'études Obj op B4.2 : Concevoir des projets de qualité</p>	<p>OBJ STRAT C4 : Enregistrement EMAS et Certification SMQ-ISO9001</p> <p>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</p>
	<p>OBJ STRAT B5 : Service Travaux</p> <p>Obj op B5.1 : Contrôler 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</p>	
	<p>OBJ STRAT B6 : Facility Management</p> <p>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</p>	

ASSURER LE BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS	ASSURER UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE	ASSURER LA VISIBILITÉ DE NOS ACTIONS ET LA SATISFACTION DES USAGERS/CLIENTS
	<p>OBJ STRAT B7 : Informatique (Systèmes d'information et technologies digitales)</p> <p>Obj op B7.1 : Poursuivre 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 écoresponsabilité</p>	
	<p>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</p> <p>Obj op B8.1 : Améliorer la cartographie des réseaux d'assainissement de la province Obj op B8.2 : Établir 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 : Cart'EAU Obj op B8.5 : Développer, maintenir et mettre à jour l'outil IMOB Obj op B8.6 : Support aux missions de développement territorial Obj op B8.7 : Mutualisation du secteur de l'eau : participer à la réflexion</p>	
	<p>OBJ STRAT B9 : Gestion des connaissances</p> <p>Obj op B9.1 : Gestion documentaire – Développer les listes et bibliothèques de termes SharePoint Obj op B9.2 : Communiquer et informer sur les bases de l'archivage électronique Obj op B9.3 : Mettre en place une gestion plus efficace et plus ouverte des médias numériques (photos, logos, vidéos...) Obj op B9.4 : Mettre en place un plan de gestion de crise des archives papier – numériques également Obj op B9.5 : Organiser un « cleanup day » - tri des archives dans les Services</p>	

ASSURER LE BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS	ASSURER UNE GESTION EFFICACE ET EFFICIENTE	ASSURER LA VISIBILITÉ DE NOS ACTIONS ET LA SATISFACTION DES USAGERS/CLIENTS
	<p>Obj op B9.6 : Revue de presse - veille systématique des médias audiovisuels via alertes systématisées</p> <p>Obj op B9.7 : Ajouter les périodiques à la bibliothèque sur Synapse</p> <p>Obj op B9.8 : Mener une réflexion sur la mise en place d'un centre de documentation</p>	
	<p>OBJ STRAT B10 : Économat - reprographie</p> <p>Obj op B10.1 : Favoriser des commandes rationnelles de matériel</p> <p>Obj op B10.2 : Mettre l'accent sur les achats responsables</p> <p>Obj op B10.3 : Optimaliser les commandes publiques</p>	

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.

Des travaux d'intégration avec les modules SuccessFactors (SAP) ont débuté en 2023. Ils visent à obtenir 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 IDELUX à revoir son *branding* afin 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 communication y relative afin de s'inscrire comme un acteur attractant 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 de celles-ci, la ligne hiérarchique bénéficiera de l'accompagnement des équipes du Service Ressources humaines.

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel A1.1 :

Transformation du Service des Ressources humaines

Le nouveau Directeur des Ressources humaines est entré en fonction au 21 août 2023. Cette arrivée est l'occasion de clarifier ou réorganiser certains process. Pour accompagner ce changement ainsi que celui lié au changement d'outil dans la gestion de la paie, un audit organisationnel du Service a été réalisé. La transformation du Service débutera en 2025 et s'achèvera en 2027.

L'objectif final de cette transformation est de tirer les bénéfices organisationnels et stratégiques d'une fonction RH efficace, innovante, pilotée par les données et en phase avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Un premier chantier ouvert en 2024, qui doit être achevé en 2025, est la numérisation des dossiers individuels des membres du personnel et des processus liés.

Cette transformation va générer une révision des priorités et une redéfinition des objectifs initialement fixés en 2022.

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.

L'implémentation de l'outil ULIS remplaçant l'ancien logiciel LEVEL5 de PARTENA a été achevée en 2023 et la maîtrise des différentes fonctionnalités s'est poursuivie en 2024.

Par ailleurs, l'équipe en charge de l'administration du personnel poursuit la reprise d'une série d'actions et d'opérations qui étaient jusque-là menées par l'intermédiaire du secrétariat social.

Le *roll-out* de Partena a bien eu lieu au 1^{er} janvier 2024.

Objectif opérationnel A1.3 :

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

Sous réserve d'une étude de rentabilité programmée pour fin 2023, nous avons prévu d'implémenter courant 2024 le module de gestion des formations. Cette implémentation ne pouvait 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 interfacée.

Ce nouvel outil doit 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.

Cet objectif doit être reporté car il est dépendant de l'intégration de l'outil de paie avec l'ERP. Cette intégration n'a pas encore eu lieu puisqu'en 2024, les efforts ont été concentrés sur la stabilisation et la consolidation de l'outil de paie proprement dit.

Objectif opérationnel A1.4 :

Réalisation de parcours de formation

Pour répondre aux besoins des travailleurs et des Services, les Ressources humaines, en collaboration avec le Service juridique et les Services demandeurs, ont développé des parcours de formation ciblés permettant la montée en compétences tant des nouveaux collaborateurs que des plus fidèles. Les 1^{er} parcours sont en cours et ont été mis en œuvre courant 2024. Cet objectif doit être intégré à la réflexion sur l'outil de gestion des formations (O.O A1.3).

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 processus de recrutement a été revu en 2024 en axant la réflexion sur :

- une meilleure définition des besoins par les managers ;
- une implication et une responsabilisation plus grande des *line-managers* dans le processus de recrutement ;
- une montée en compétences et une professionnalisation de l'équipe de recrutement.

Le Service Ressources humaines renforcera sa collaboration avec le Service Communication pour ce qui concerne la diffusion des offres et repensera 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.

L'identification des attentes des collaborateurs s'effectuera notamment par la mise en place d'un processus d'*offboarding* au cours duquel les collaborateurs qui quittent volontairement l'entreprise répondront à un questionnaire en ligne et seront conviés à un entretien de sortie au cours duquel ils pourront exprimer leurs remarques et leurs suggestions d'amélioration.

La réflexion sur la détection des talents et leur rétention doit s'inscrire dans la réflexion plus large de la transformation du département et de l'entreprise.

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'emplois ainsi que la partie du site internet d>IDELUX destinée à l'emploi ont été 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

Pour fin 2024, 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 des Services.

Objectif opérationnel A1.8 :

Actualisation et flexibilisation du *package* salarial

Dans ce cadre, une nouvelle « *car policy* » a été présentée aux organes décisionnels d'IDELUX. Elle est destinée à mieux répondre aux enjeux environnementaux. Elle vise une transition vers l'utilisation de véhicules plus respectueux de l'environnement (véhicules au CNG, hybrides-électriques, ...), mais aussi une simplification de la gestion de la flotte (marché public global, choix plus restreint de véhicules).

Cette nouvelle « *car policy* » visant à répondre aux nouvelles normes environnementales, à l'exigence d'électrification du parc automobile et à promouvoir la mobilité douce, est opérationnelle depuis le 01 janvier 2024. Un marché global en vue de soutenir en pratique ces objectifs doit encore être lancé avec comme objectif une mise en œuvre au 1er janvier 2025.

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 mène une étude sur les différentes modalités permettant de rendre le *package* salarial du travailleur plus flexible (budget mobilité (intégré dans la nouvelle « *car policy* »), plan cafétéria).

Objectif opérationnel A1.9 :

Actualisation de la grille des salaires

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 a été 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 ont été présentées aux différentes instances.

Une actualisation de la grille a été réalisée au 1^{er} janvier 2024 sur base du *benchmark* de septembre 2023.

Objectif opérationnel A1.10 :

Valorisation du portefeuille d'assurances

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 suit son cours et devrait être clôturée en 2025.

Objectif opérationnel A1.11 :

Amélioration de la gestion de l'absentéisme

Pour réduire l'absentéisme au sein d'IDELUX, l'accent devait être 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. À noter que le taux d'absentéisme actuel est en-dessous de la moyenne wallonne.

Cet objectif n'a pas pu être poursuivi en 2024 faute d'une collecte systématique d'indicateurs (voir ci-après). Il sera poursuivi dès la mise en place de ceux-ci.

Objectif opérationnel A1.12 :

Création et mise en place d'indicateurs RH afin de mieux piloter les actions

Construction d'un tableau de bord RH reprenant au niveau de chaque intercommunale et du Groupe le suivi des principaux indicateurs RH :

- absentéisme (3 indicateurs) ;
- *turnover*/rétention (9 indicateurs) ;
- composition du personnel (6 indicateurs) ;
- économique (7 indicateurs).

Objectif opérationnel A1.13 :

Intégration de la réforme du CDLD



Le 14 mars 2024, le Gouvernement wallon adoptait dans un décret une série de dispositions modifiant le Code de la démocratie locale et la décentralisation en ce qui concerne la fonction publique locale. Ce texte impose aux intercommunales d'adopter au travers d'un statut général de leur personnel une série de dispositions relatives notamment à l'organisation de l'intercommunale, aux congés et absences, aux rémunérations, aux évaluations et au recrutement.

Cette mise en conformité passera par une refonte du Statut pécuniaire et du Règlement de travail pour l'ensemble des 4 intercommunales dans un seul et même texte : le Statut général du personnel. Elle devra intervenir dans le courant de l'année 2025.



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 audits

En 2023-2024, l'outil de suivi des tâches sécurité a été implémenté et a permis à chacun, quel que soit son niveau hiérarchique, de prendre part, selon ses responsabilités, à la concrétisation des mises en conformité.

En 2025, des KPI spécifiques de suivi seront définis afin d'objectiver, en parallèle au nombre d'actions réalisées, l'avancement des réalisations en matière de sécurité.

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.

En 2023, 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 a été 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. Nous poursuivons ce monitoring en 2025.

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 (2025-2029 à venir).

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.

En 2025, nous continuerons ce suivi en étroite collaboration entre le SIPP et les directeurs de Services.

Objectif opérationnel A2.4 :

Quarts d'heure sécurité

En 2024, la tenue de quarts d'heure sécurité a été organisée. Il s'agit de faire en sorte que chaque membre des lignes hiérarchiques des Services d'exploitation puisse tenir un certain nombre de quarts d'heure sécurité par année. Ceux-ci consisteront en un échange de quelques minutes avec leurs travailleurs sur un thème

spécifique sécurité à définir ensemble (suivi actions, suivi accident, ...).

En 2025, cette démarche sera optimisée et homogénéisée entre Services.

Objectif opérationnel A2.5 :

Opérations « coup de poing sécurité »

En 2025, nous poursuivons les opérations « coups de poing » destinées à conscientiser « d'une autre manière » les travailleurs à l'importance de collaborer à la sécurité.

Objectif opérationnel A2.6 :

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 poursuivons 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 opérationnel A2.7 :

Révision du Plan Interne d'Urgence du siège social



Suite à la construction du nouveau bâtiment D, à la réorganisation du local d'accueil ainsi qu'à la rénovation des systèmes d'accès, d'anti-intrusion et de vidéosurveillance, le Plan Interne d'Urgence sera revu afin d'y intégrer l'ensemble de ces nouveaux éléments, et ainsi actualiser les informations fournies au Service Régional d'Incendie.



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.

2. Continuer à stimuler le personnel à l'usage de notre réseau social interne, au travers de formations, tutoriels et autres actions d'engagement.
3. Clarifier le positionnement de notre réseau social interne.
4. Contribuer à l'élaboration du cahier des charges pour la procédure de relance du marché pour notre réseau social interne.

2. Soutenir et promouvoir les initiatives de nos collègues qui jouent un rôle positif dans la cohésion des équipes : challenges sportifs (Oxfam trail, Viva for Life, Vélos tous actifs, ELA, ...), actions caritatives ou actions collectives d'utilité publique (grand nettoyage de printemps, dons de sang, etc.).
3. Identifier des initiatives conviviales et fédératrices (ateliers du midi, partage d'un repas, pull de Noël, etc.).

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 2025

1. Diffuser trois éditions du magazine interne.

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 et le sentiment d'appartenance. Elles sont attendues par la majorité de nos collaborateurs. 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

1. Stimuler la participation de l'ensemble des collaborateurs aux événements internes : journée nature, verre de fin d'année.

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. À ce stade, l'appropriation des valeurs passe par une approche privilégiant les petites actions de terrain les incarnant.

Objectif 2025

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 2025

1. Favoriser la participation volontaire à un réseau d'ambassadeurs par des formations et des conseils de communication sur les réseaux seront à la base de cette nouvelle initiative. Une communication sera faite autour de ces ambassadeurs.
2. Organiser des formations à la prise d'images avec smartphone avec comme objectif d'alimenter le Service Communication d'informations sur les différents projets en cours.
3. Poursuivre, à la demande, les formations internes sur l'utilisation de LinkedIn comme outil professionnel.

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* et par projet, 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 du 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 asseoir 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 :

Évolution 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.

Courant 2023, la nécessité de mettre en place un workflow s'est fait ressentir.

Une réorganisation du processus est en cours et devrait se concrétiser par l'implémentation d'un outil électronique de gestion des organes qui devrait être pleinement opérationnel pour juin 2025. Les administrateurs devraient y avoir accès ou à un site SharePoint dédié pour juin 2025 au plus tard.

Objectif opérationnel B2.2 :

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. Cet outil devra s'interfacer avec le nouveau logiciel de gestion des or-

ganes. L'analyse débutera au second semestre 2025.

Objectif opérationnel B2.3 :

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

Nous allons faire évoluer la structuration du Service juridique au sein du Secrétariat général entamée dès 2019. Une rédéfinition des missions du Service juridique a commencé en 2024 pour aboutir en 2025.

Dans ce cadre et au vu du nombre croissant de demandes de prises en charge, un nouvel outil de gestion des demandes sera implémenté. Il permettra d'avoir une meilleure visibilité sur les dossiers traités par le Service.

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, et les dernières évolutions du CDLD adoptées en 2024.

Objectif opérationnel B2.4 :

Formations ciblées parcours de formation – accompagnement spécifique

Dans le cadre de son rôle de veille et de support, le Service juridique a développé 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 a apporté son conseil sur le choix d'opérateurs externes.

À côté de ces parcours, un nouveau catalogue de formations thématiques diverses a été proposé aux Services. En collaboration avec le Service Ressources humaines, une campagne de sensibilisation a été lancée en interne lors de laquelle certaines caté-

gories de travailleurs se sont vu également attribuer un objectif spécifique dans leur plan 2024.

Le Service juridique se tient à disposition des Services qui souhaitent intégrer certains aspects juridiques à leurs coordinations ou réunions de Service.

Objectif opérationnel B2.5 :

Gestion de projets - 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.

À cette fin, le Service juridique participera activement dans la mise en œuvre du nouvel outil de gestion de projets en réflexion au sein du Groupe.

Objectif opérationnel B2.6 :

Lanceur d'alertes

En collaboration avec l'audit interne et le DPO, les Services généraux ont intégré en 2024 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 2025

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 100 % 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 2025

1. Pour IDELUX Développement : finaliser l'acquisition amiable des parcelles pour l'extension de la ZAE de Bertrix-Les Corettes ; de Neufchâteau-Longlier-Lahérie et de la ZAE de Libramont-Wisbeley.
2. En fonction de l'obtention des arrêtés, déposer les requêtes en expropriation judiciaire et suivre les procédures.
3. 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 finaliserons les cessions des cabines électriques à ORES et mettrons en place une procédure pour la cession des cabines 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 2025

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 ;
- le développement de notre expertise relative à la nouvelle loi sur le bail à ferme ;
- 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 2025

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



Objectif stratégique B4 : Bureau 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 2025

1. Favoriser la collaboration, le partage de connaissances et les compétences du Bureau d'études.
2. Avec le Service RH, recruter et renforcer le personnel et réorganiser les fonctions pour accroître l'attrait du Bureau d'études et répondre ainsi à la variabilité des sollicitations (par client, par stade, par délai) et au besoin d'agilité qui en découle.
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, de réseaux d'égouttage, de collecteurs, de bâtiments, de marchés spécifiques, de techniques spéciales, ...

Fort de son expérience, le Bureau d'études souhaite continuer à proposer 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'étudier des projets ambitieux ou novateurs qui répondront demain aux besoins criants de nos clients (rénovation énergétique, projet de sécurisation, ...).

Objectifs 2025

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. Concevoir les parcs d'activités d'IDELUX Développement selon le programme d'investissement validé.

5. Participer à l'étude de projet énergétique pour compte du Groupe (rénovation du bâtiment du siège d'IDELUX (Schoppach)).

6. Mettre en place les bases afin de lancer une étude pour le compte d'un client privé dans le cadre d'un prêt IDELUX Finances.

7. Mener une étude de projets concernant les énergies renouvelables pour nos clients communaux.



Objectif stratégique B5 : Service Travaux

► Objectifs 2025

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, levés 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.

Objectifs 2025

1. Utiliser l'application déployée en 2024 permettant le contrôle et le *reporting* du suivi de chantiers confiés.
2. Poursuivre le développement avec le fournisseur et adapter les contenus.

* IWMS : Integrated Workplace Management System



Objectif stratégique B6 : Facility Management (FM)

► 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 informés 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.

Objectifs 2025

1. Poursuivre l'analyse quant à l'opportunité de déployer un outil de gestion de plan de maintenance. Intégration de la démarche Groupe visant à déployer AQ Manager dans les Services Exploitation.
2. À la mise en place de l'outil de suivi des chantiers du Service Travaux, vérifier s'il peut aussi suivre les marchés de maintenance (évaluer ses fonctionnalités, la qualité des livrables et l'impact sur l'avancement des demandes).

Objectif opérationnel B6.2 :

Mettre nos services de maintenance en contrats globaux

Nous allons renouveler ou élaborer nos contrats avec les prestataires externes spécifiques aux bâtiments (entretien des vitres, des espaces verts ; pour nos sites « distants » : nettoyage, maintenances 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 de Facility Management (FM) et faciliter ses interventions d'entretien en uniformisant les installations techniques.

En ce sens, une réflexion a été lancée en 2023 afin de réorganiser notre Service FM. L'objectif est de parvenir à une gestion continue et centralisée qui permette de mieux monitorer les contrats de service, de suivre les coûts de manière ciblée et d'offrir un service et des interventions de qualité.

Objectif 2025

Reprendre la gestion des tâches précédemment confiées à l'économat (boissons chaudes et froides, commandes des produits de nettoyage, commandes de sandwiches pour les réunions, nettoyage des paillasons) afin d'en optimiser le rapport qualité/prix.

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 le 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, ...) ;
- étudier la rénovation énergétique du siège d'IDELUX (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.

Objectifs 2025

1. Améliorer l'utilisation du système de gestion unifiée des accès, de contrôle de gestion et des caméras de surveillance, sur base de l'expérience des premiers mois d'utilisation.
2. Rédiger les documents nécessaires à leur utilisation et les procédures liées (caméras, portiques et badges).
3. Mener les travaux de refonte de l'accueil début 2025.

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 2025

Réaliser les travaux avec l'adjudicataire retenu.

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 2025

Achever la remise aux normes des relevages de nos parcs d'activités économiques initiée en 2024.

Objectif opérationnel B6.6 :
Intégrer les nouveaux bâtiments dans le plan de maintenance

Le *Facility Management* réalise un recensement de tous les équipements techniques de ces nouveaux bâtiments et définit une maintenance à réaliser.

Objectifs 2025

1. Intégrer les nouveaux bâtiments construits en 2024 dans le plan de maintenance.
2. Évaluer l'intérêt et la faisabilité pour le FM d'adopter la GMAO actuellement utilisée par IDELUX Eau et IDELUX Environnement.



Objectif stratégique B7 : Informatique (systèmes d'information et technologies digitales)

► Objectifs 2025

Objectif opérationnel B7.1 :

Poursuivre 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 confinements et situations de télétravail. Le programme de mise en place de ces solutions pour tous les Services du Groupe continuera à représenter une part importante de nos efforts en 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.

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 / compta / achats / ventes l'a démontré. Reste que les aspects informatiques sont nombreux et que les technologies digi-

tales 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 Service doit aussi participer à l'amélioration continue de nos solutions et processus selon le principe de roue de Deming : planifier, développer, contrôler, ajuster, et recommencer. En 2025, il s'agira de poursuivre le développement et l'optimisation du reporting décisionnel ainsi que l'amélioration du suivi financier des projets.

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, solutions bureautiques, téléphonie), nous arrivons déjà au moment où notre infrastructure arrive en fin de vie et doit être renouvelée. C'est une opportunité de mettre en adéquation nos solutions avec nos besoins tels qu'ils ont évolué.

En 2025, il s'agira de remplacer notre infrastructure et d'intégrer dans la nouvelle solution des capacités de reprise d'activité améliorées tel que préconisé par la Directive européenne NIS 2 et requis dans le contexte de cyberattaques toujours plus sévères et fréquentes.

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 du *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 « portables » telles que montres par exemple) ;
- des solutions *cloud*, métiers et technologiques ;
- les évolutions des 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 tout en étant très attentifs à l'impact environnemental (green IT - voir par ailleurs) ;
- l'apport des possibilités de connecter des objets à moindre coût 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 écoresponsabilité

Dans un contexte de cyberattaques toujours plus fréquentes et puissantes, nos défenses requièrent une surveillance et un renforcement continus auxquels nous accordons toute l'importance nécessaire.

Suite à la publication de la Directive européenne NIS2 en décembre 2022 et sa transposition dans le droit national belge en 2024, nous veillerons à mobiliser les moyens nécessaires afin d'identifier les écarts avec les exigences de la Directive et de mettre en œuvre les plans de remédiation requis.

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 de disposer d'outils et d'applications efficaces tout en respectant les normes environnementales.

Objectifs 2025

1. Poursuivre le plan de transition de gestion documentaire.
2. Poursuivre le renforcement de nos défenses vis-à-vis des cyberattaques.
3. Poursuivre l'optimisation de la solution de gestion de la maintenance
4. Mettre en œuvre un plan de remédiation visant à mettre IDELUX en adéquation avec les exigences de la Directive européenne Cybersécurité NIS2.
5. Renouveler notre infrastructure en adoptant la bonne stratégie *hybride cloud / on premise*.
6. Mettre en place des solutions techniques de continuité du Service (BCP/DRP) pour notre infrastructure.
7. Lancer la mise en place d'une solution de gestion de la formation (LMS).
8. Améliorer en continu les flux finances / compta / achats / ventes.
9. Décommissionner l'outil Gesidel et migrer ses fonctionnalités dans l'ERP SAP.
10. 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.
11. Poursuivre la mise en place et l'optimisation du reporting décisionnel.



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 métiers 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 collecteurs et d'égouttage, registre des raccordements à l'égout, données foncières et d'équipements des parcs d'activités économiques, itinéraires vélo, ...

Le Service poursuivra ses activités de veille active pour pouvoir proposer des solutions innovantes et performantes : préparation du passage au BIM (Building Information Modeling) 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 Cartographie préparera et accompagnera ce passage en adaptant les données et applications du Groupe, selon le délai de mise à niveau des données par le SPW.

Plus largement, le Service Cartographie continuera d'apporter sa contribution à des démarches non géoma-

tiques 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 2025

1. Finaliser l'intégration des données « cadastrées » (relevé topographique complet).
2. Intégrer les données de curage et d'inspection télévisuelle réalisées en 2025.
3. Développer des outils/processus pour permettre de tenir à jour la cartographie des réseaux (nouveau réseau, lotissement, ...).

Objectif opérationnel B8.2 :

Établir 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 2025

1. Réaliser le cadastre du réseau de 5 communes supplémentaires.
2. Proposer des solutions de mises à jour efficaces des données pour poursuivre le déploiement de l'outil et le maintenir performant.

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'IDELUX Eau d'aide à la gestion des infrastructures communales.

Objectif 2025

Mettre en œuvre l'application cartographique permettant de répondre automatiquement aux demandes d'impétrants pour les réseaux d'égouttage, en s'intégrant à la démarche du groupe de travail GIEg (Gestion Intégrée de l'Égouttage)*.

Objectif opérationnel B8.4 :

Outil métier Eau pour les communes : Cart'Eau

En lien avec les objectifs précédents et suite à la mise en œuvre en 2022 de cette nouvelle offre de service aux

* Initié par la SPGE en décembre 2022 et qui a pour but d'établir un modèle de gestion de l'égouttage communal qui inclut un plan de rénovation et d'entretien du patrimoine existant.

communes, nous allons poursuivre nos actions de co-développement, de support et de mise en œuvre de ce nouvel outil.

Objectifs 2025

1. Continuer à mettre en œuvre l'outil pour 10 nouvelles communes adhérentes.
2. Réaliser une mise à niveau de Cart'EAU afin d'en améliorer les fonctionnalités.

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'équipement, 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.

Objectif 2025

Continuer l'intégration et la mise à jour des données des parcs d'activités économiques.

Objectif opérationnel B8.6 :

Support aux missions de développement territorial

En lien avec l'objectif C4 de développement territorial du Groupe, le Service participera à l'analyse de la mise en œuvre de schémas de développement communal pour les communes de la province.

Objectifs 2025

1. Réaliser des cartes d'interprétation et d'analyse dans le cadre du schéma de développement communal.
2. En lien avec l'objectif stratégique

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 Cartographie 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.

Dans le cadre de cette mutualisation, nos Services veilleront à défendre les intérêts et les particularités du Groupe (intercommunale multi-métiers, poursuite des développements de services SIG vers nos communes, etc.).

Objectifs 2025

1. Finaliser les corrections de la base de données du cadastre des réseaux pour permettre l'intégration de ces données dans le nouveau SIG sectoriel.
2. Participer aux différents GT SIG en veillant à la continuité de fonctionnement des outils et applications internes.
3. Analyser nos besoins en licences SIG au regard des solutions mises en place par le centre de service partagé digital du secteur de l'eau (Digiteaux).
4. Mener une réflexion sur le positionnement stratégique à l'échelle du Groupe du Service Cartographie, à un horizon de 10 ans.
5. Sur base de cette réflexion, formuler en conseil d'administration une proposition concrète à mettre en œuvre dans le cadre du prochain plan stratégique 2026-2028.



Objectif stratégique B9 : Gestion des connaissances

Le Service Archives relève 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 2025 sera la création, la mise en place et le suivi d'une bibliothèque de termes SharePoint qui sera utilisée de manière transversale par toutes les bibliothèques de l'espace documentaire IDELUX.

Objectif opérationnel B9.2 :

Communiquer et informer sur les bases de l'archivage électronique

En 2025, faute d'avoir pu réaliser cet objectif prévu initialement en 2024 en raison d'une pénurie momentanée de main-d'œuvre, le Service informera et formera les utilisateurs à la bibliothèque SharePoint Archives (ADI – Archives documentaires IDELUX). Il 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...)

En 2025, suite à l'*upgrade* de notre logiciel Fotostation, il faudra former les nouveaux utilisateurs de la photothèque et continuer à améliorer le fonds.

Objectif opérationnel B9.4 :

Mettre en place un plan de gestion de crise des archives papier – numérique également

Le Service réfléchit à un plan de gestion de crise selon l'analyse du risque d'incendie et d'inondation ainsi que selon l'évaluation de la criticité des documents conservés. L'objectif est, le cas échéant, de renforcer les mesures de conservation (armoire anti-feu, aménagement du local, ...).

Une note d'évaluation a été rédigée début 2024. Elle fait prendre conscience que le risque reste présent mais qu'il est mesuré. L'attention à celui-ci restera d'actualité en 2025.

Objectif opérationnel B9.5 :

« *Clean up day* » : susciter une prise de conscience de l'importance du tri et de l'élimination des documents dans les Services

En 2025 et en fonction des ressources disponibles, le Service tâchera 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 via alertes systématisées

Le Service souhaite améliorer la revue de presse en organisant un dépouillement des médias audiovisuels locaux, régionaux et nationaux au travers d'alertes systématisées.

L'objectif est réalisé pour les médias locaux. La veille ne sera pas systématisée pour les médias régionaux et nationaux.

Objectif opérationnel B9.7 :

Ajouter les périodiques à la bibliothèque sur Synapse

En 2025, 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 : Économat - reprographie

L'Économat relève 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 Économat et en collaboration avec le Service Communication et les conseillers en environnement du Groupe IDELUX, le Service mènera une campagne de sensibilisation sur l'usage du matériel de bureau et des petites fournitures.

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 poursuivra l'examen de 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 a dressé un inventaire complet de tous les marchés et commandes publics en cours et/ou arrivant à échéance.

Dans le cadre de cet examen, il a procédé à un exercice d'optimisation des commandes dans le cadre de la préparation des nouveaux marchés. L'objectif a donc été atteint en 2024.

Assurer la visibilité, la compréhension de nos actions et la satisfaction des usagers /clients



Interlocuteurs concernés :

Administrations, élus, entreprises, citoyens, presse, communes, Province



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 faire savoir auprès des uns et des autres.

► 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 2025

1. Faire vivre et tenir à jour les sites web, pour garantir une expérience utilisateur la plus riche possible.
2. Avec les différents départements, analyser l'adéquation des contenus proposés au regard des attentes des internautes.
3. Lancer un nouveau marché de maintenance du site web.
4. Renforcer le lien de proximité et de confiance avec nos communautés sur nos réseaux sociaux, en renforçant notamment les contenus vidéos produits en interne.

Objectifs métiers

1. En partenariat avec le Service des Ressources humaines, poursuivre la communication externe pour susciter l'intérêt de collaborateurs potentiels.

2. Poursuivre la mise en évidence du « capital humain » d'IDELUX et de la diversité des métiers disponibles au travers de nos réseaux sociaux et sur des sites partenaires (les métiers de l'eau).
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, ...). Nous répondrons à toute demande externe d'information.

Objectifs 2025

1. Maintenir les relations privilégiées avec la presse locale en lui proposant régulièrement des contenus sur les métiers et actions des différentes intercommunales.
2. Mettre en ligne les informations et documents officiels des Intercommunales tel qu'exigé par la législation (Guide pratiques des utilisateurs, statuts, politiques environnementales, composition des conseils d'administration, ...).
3. Analyser les pistes d'amélioration pour la lisibilité de nos documents officiels



Objectif stratégique C2 : Mettre en évidence l'engagement d'IDELUX en faveur du développement durable

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 2025

Après la mise en évidence des ODD dans nos communiqués de presse, nous poursuivrons, en collaboration avec le responsable RSE* interne, la mise en évidence de l'impact de nos actions sur les ODD, notamment via les réseaux sociaux.

* RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

Objectif 2025

Être attentifs aux impacts environnementaux de nos pratiques événementielles et de communication.

Objectif opérationnel C2.2 :

Privilégier une communication écoresponsable, 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 écoresponsables, réduire notre empreinte carbone, ... pour minimiser au maximum nos impacts.



Objectif stratégique C3 : Communication externe : susciter l'adhésion de nos parties prenantes

► Objectifs 2025

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. Avec les Services concernés, définir la stratégie à adopter pour mettre évidence les projets pour lesquels des financements européens interviennent (stratégie territoriale, développement durable du territoire, ...).
2. 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 prévention et la gestion responsable des déchets.
3. Utiliser des supports et des médias pertinents et complémentaires.
4. Les « espaces réemploi » au profit des associations locales seront généralisés à l'ensemble des recyparcs. La communication autour de ce projet sera mise en place en 2025.
5. 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 un plan d'actions et de sensibilisation pour accompagner l'amélioration de ce taux de raccordement et l'amélioration de la gestion des eaux pluviales.
6. Pour IDELUX Développement, renforcer, avec l'appui du Service Communication, le développement des écosystèmes stratégiques tels que l'agroalimentaire, le spatial, les biotechs et le bois.
7. Pour IDELUX Projets publics, donner davantage de visibilité aux projets communaux en concertation avec les communes, notamment via la réalisation de vidéos.
8. IDELUX fédère son territoire et doit promouvoir l'image de celui-ci en reflétant son dynamisme et son potentiel. Des capsules vidéo réalisées en collaboration avec TV LUX mettront en évidence les différents atouts du territoire en lien avec l'économie.
9. Dans le cadre du renouvellement des instances communales, concevoir un support de présentation de l'offre de services des Intercommunales.
10. Renforcer les bonnes pratiques de communication avec les communes, notamment en mettant à jour nos contacts au sein des communes, ainsi que la médiathèque « communication » partagée et la note des URL à pointer sur les sites web communaux.



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 internes de fonctionnement, rapports d'activités, plans stratégiques, ...).

La rédaction d'un manuel des systèmes de management intégré sera réalisée, ainsi que l'uniformisation de la gestion des plans d'actions.

Objectif opérationnel C4.2 :

Maintenir la certification ISO 9001

La certification de notre système de management de la Qualité arrive à échéance début 2025. Notre volonté est de maintenir ce processus d'amélioration continue, basé sur une analyse de risques et d'opportunités, et d'obtenir une nouvelle certification qui sera valable pour les 3 années à venir.

Objectif opérationnel C4.3 :

Maintenir l'enregistrement EMAS pour un maximum d'activités, services et sites d'exploitation

IDELUX Eau et IDELUX Environnement sont engagées dans la mise en place d'un système de management environnemental dans le cadre de l'enregistrement EMAS impliquant le respect des objectifs environnementaux identifiés sur base de l'analyse des contextes, des analyses et des politiques environnementales.

Afin d'assurer le maintien de ces enregistrements, des audits internes et externes sont organisés régulièrement notamment. Des revues de Direction sont également organisées et des déclarations environnementales publiées.

IMPACT DE NOS ACTIVITÉS SUR LES ODD

MISSION EN CONCORDANCE AVEC 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 quelques années. Ces objectifs géreront donc l'agenda mondial de durabilité des années à venir.

La responsabilité d'IDELUX est d'assurer sa mission en concordance avec les ODD, tout en maximisant l'impact positif de ses 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, d'une part, et de développer nos impacts positifs, d'autre part. Notre ancrage citoyen et territorial est également une priorité. 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)



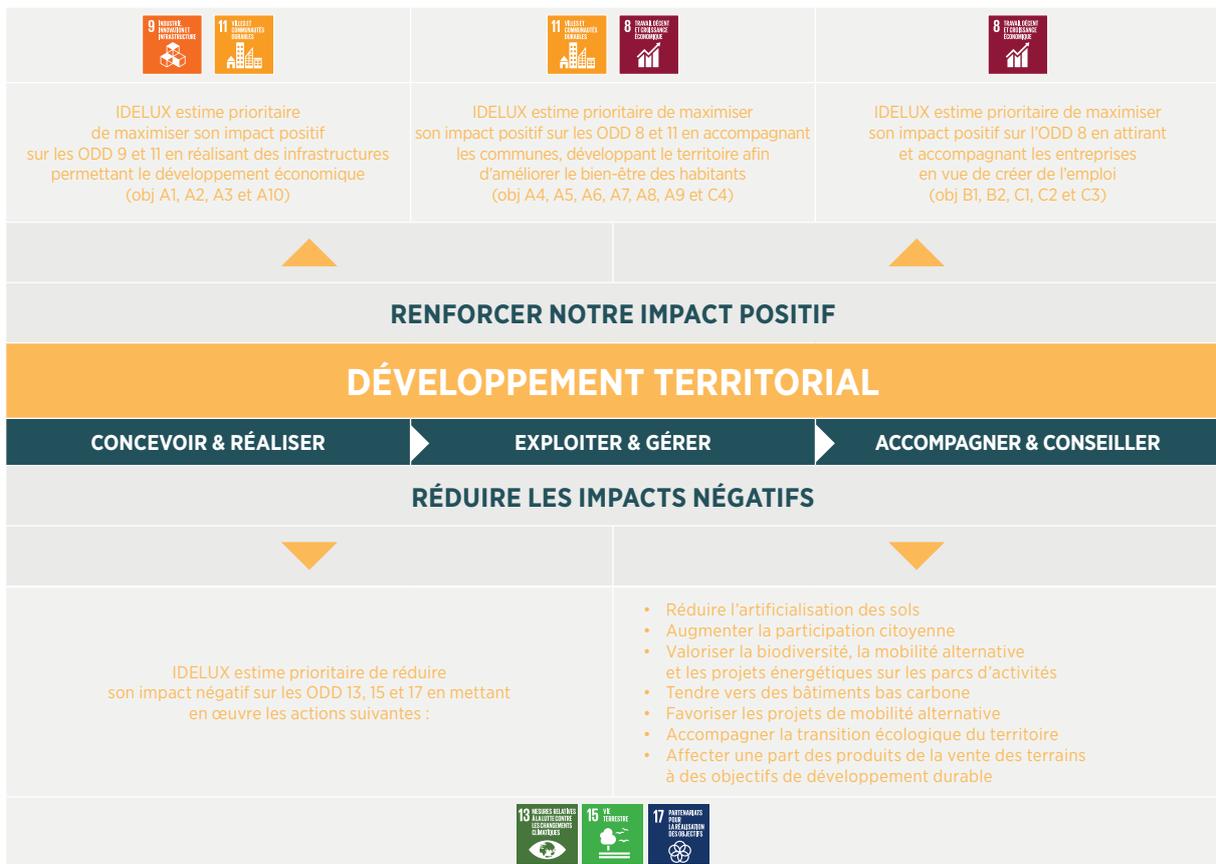
LES 17 ODD DE L'ONU ET LE DEGRÉ D'IMPACT DE NOS ACTIVITÉS

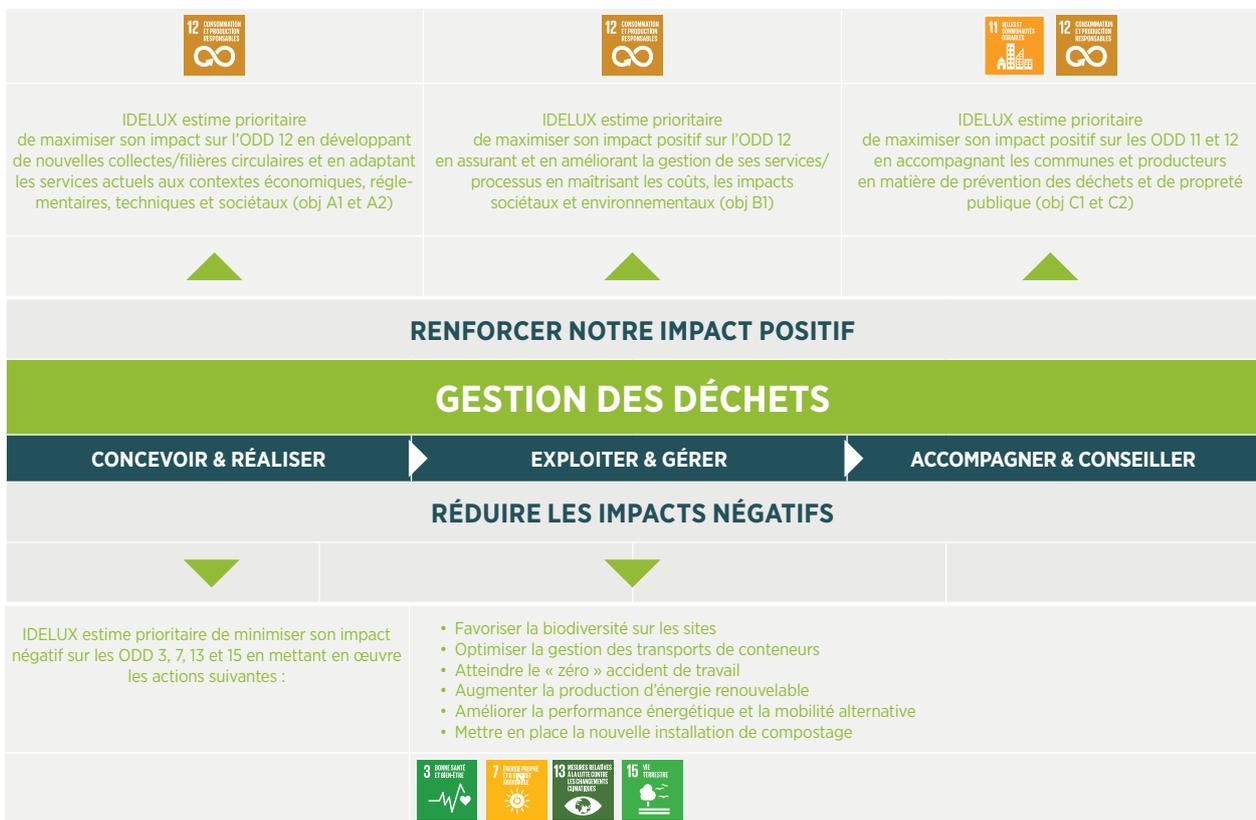
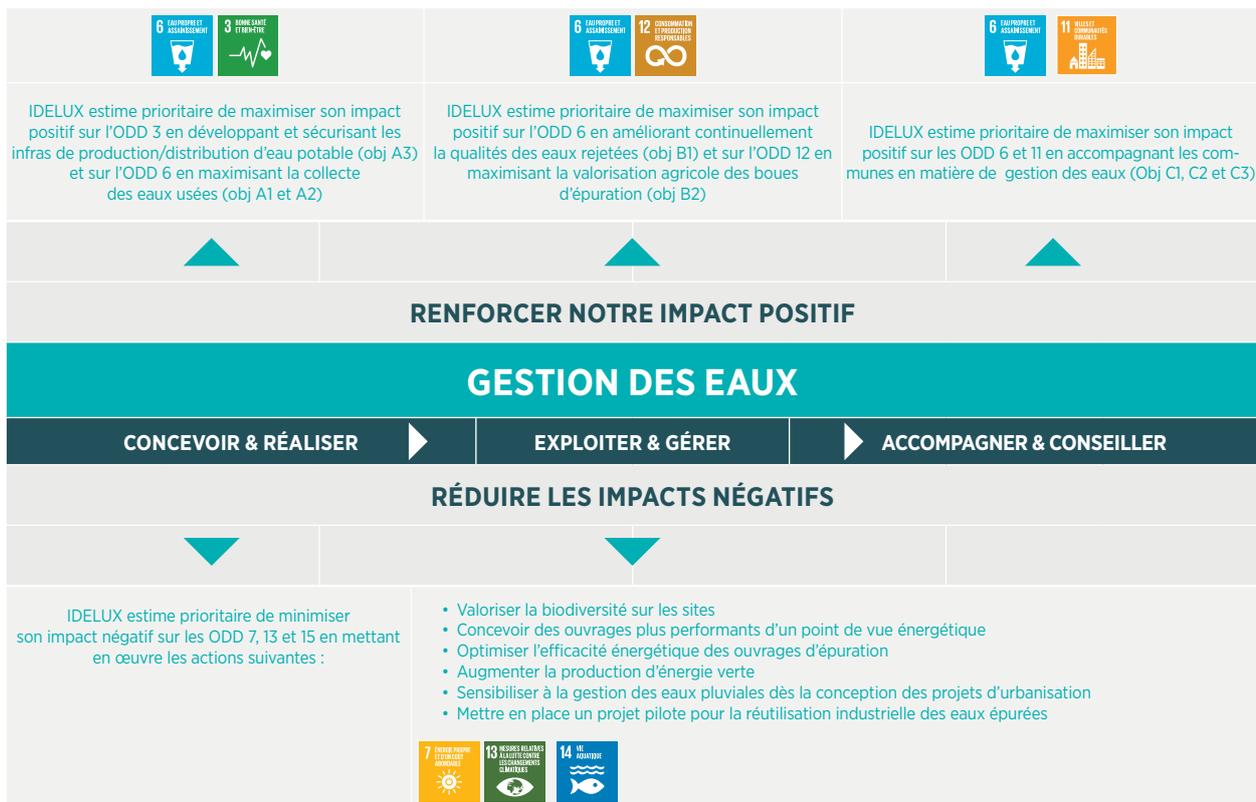


IMPACTS POSITIFS ET NÉGATIFS

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 :







Nbre ODD impactés

Impact	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Exploiter et gérer																		
B.1. Maîtriser nos coûts et impacts sociaux et environnementaux grâce à une amélioration continue de la gestion de nos services et processus	●		●			●		●			●	●	●		●		●	●
Accompagner et conseiller																		
C.1. Accompagner les communes dans la gestion des déchets	●		●				●		●		●	●	●		●		●	●
C.2. Sensibiliser les citoyens à une gestion responsable de leurs déchets	●		●				●		●		●	●	●		●		●	●
Management	●		●	●				●			●	●	●		●		●	●

● Impact indirect ● Impact direct ● Impact majeur

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 2025

IDELUX Développement

	2025
INVESTISSEMENTS	
Bâtiments	
Halls relais et centres d'entreprises	7 802 624
Terrains	
Grands Parcs	2 484 436
Petites infrastructures	2 033 713
SAR	854 660
TCA	5 657 406
Total investissements	18 832 840
SUBVENTIONS	
Bâtiments	
Halls relais et centres d'entreprises	5 922 007
Terrains	
Grands Parcs	1 320 000
Petites infrastructures	1 793 055
SAR	549 000
TCA	596 243
Total subventions	10 180 306
SOLDE à financer	8 652 534

(montants en €)

IDELUX Finances

Les actifs à financer sont constitués de l'encours des financements octroyés aux clients. Au 31 décembre 2025, nous prévoyons un encours à risque propre de 130,6 M €. Le financement de l'encours est assuré par fonds propres et par crédits bancaires à long terme.

Pour l'année 2025, le plan de financement prévu se présente comme suit :

	2025
MONTANT À FINANCER	
Nouveaux prélèvements	8,2
FINANCEMENT	
Réemploi/Fonds propres	4,4
Crédits bancaires	3,8

(montants en millions €)

IDELUX Projets publics

	2025
INVESTISSEMENTS	
Bastogne Développement Équipement Touristique	1 634 535
Bastogne Équipement Sportif	1 344 726
Manhay	44 790
Durbuy	4 877
Bouillon	60 000
Total investissements	3 088 927
SUBVENTIONS	
Bastogne Développement Équipement Touristique	1 137 414
Bastogne Équipement Sportif	551 250
Manhay	-
Durbuy	-
Bouillon	-
Total subventions	1 688 664
SUBVENTIONS à mobiliser auprès des communes	1 400 262
SOLDE à préfinancer	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, aucun plan d'investissements propre à l'Intercommunale n'est à définir.

IDELUX Environnement

	2025
INVESTISSEMENTS	
Commun	390 000
Logistique	610 000
Collectes	40 000
Recyparcs	450 000
Saint-Hubert	-
Saint-Vith	120 000
Exploitation	1 294 000
AutresSites	-
Habay	760 000
Tenneville	534 000
TOTAL investissements	2 294 000
FINANCEMENT	
Fonds propres/Emprunts	2 294 000
Subsides	-
TOTAL Financement	2 294 000

(montants en €), hors secteur Biométhanisation

Budgets d'exploitation 2024 - 2025

IDELUX Développement

P = Prévvision ; B = Budget

	P-2024	B-2025
Bureau d'études	197 613,73	241 138,01
6 Charges	1 737 527,88	1 822 266,89
7 Produits	-1 539 914,15	-1 581 128,88
DDP	98 817,15	62 893,85
6 Charges	1 557 157,92	1 381 286,11
7 Produits	-1 458 340,77	-1 318 392,26
Gestion Finances	-1 314 472,00	-1 450 915,41
6 Charges	4 975 972,49	4 775 103,22
7 Produits	-6 290 444,49	-6 226 018,63
Immobilier	8 943,48	-100 038,95
6 Charges	531 961,26	563 642,69
7 Produits	-523 017,78	-663 681,64
PAE Animation	-143 037,74	-33 189,70
6 Charges	934 798,21	953 319,52
7 Produits	-1 077 835,95	-986 509,22
PAE Batiments	402 533,91	-294 084,89
6 Charges	6 703 114,22	7 091 116,56
7 Produits	-6 300 580,31	-7 385 201,45
PAE Prospection	-	-
6 Charges	515 699,65	447 899,08
7 Produits	-515 699,65	-447 899,08
PAE Terrains	-3 163 162,55	-309 694,47
6 Charges	7 217 602,94	6 821 610,53
7 Produits	-10 380 765,49	-7 131 305,00
SDE	-13 717,18	-25 771,88
6 Charges	625 738,27	659 701,02
7 Produits	-639 455,45	-685 472,90
Stratégie territoriale	2 312,48	18 545,61
6 Charges	772 204,46	1 038 502,88
7 Produits	-769 891,98	-1 019 957,26
Travaux et maintenance	205 630,46	220 114,63
6 Charges	1 188 648,27	1 234 084,63
7 Produits	-983 017,81	-1 013 970,00
Résultat avant impôts (ISOC)	-3 718 538,27	-1 671 003,19

(montants en €), hors secteur Viande

IDELUX Finances

P = Prévision ; B = Budget

	P-2024	B-2025
6 - CHARGES	6 748 468,72	7 301 263,93
61 - Services et biens divers	1 471 763,80	1 473 841,29
63 - Amortissements/provisions	361 289,45	311 734,46
65 - Charges financières	4 915 415,47	5 515 688,18
7 - PRODUITS	-7 360 994,09	-7 930 472,12
70 - Chiffre d'affaires	-520 607,73	-531 553,84
75 - Produits financiers	-6 840 386,36	-7 398 918,28
Résultat avant impôts (ISOC)	-612 525,37	-629 208,19

(montants en €)

IDELUX Projets publics

P = Prévision ; B = Budget

	P-2024	B-2025
6 - CHARGES	2 759 495,20	3 073 462,17
612 - Fournitures faites à l'entreprise	6 802,88	6 938,94
613 - Rétribution de tiers	72 829,22	66 860,20
614 - Communication, sensibilisation	13 500,00	13 770,00
618 - Rémunérations, primes ...	16 334,96	16 661,66
623 - Autres frais du personnel	2 963,92	3 023,20
629 - Rémunération et av...	2 240 097,48	2 610 946,98
650 - Charges des dettes	38 780,33	31 770,32
657 - Charges financières diverses	70 639,72	3 800,00
658	19,20	19,58
613 - Quote-part frais généraux	297 527,50	319 671,30
7 - PRODUITS	-3 062 739,24	-3 228 318,33
702 Ventes et prestations de services	-3 001 712,56	-3 228 318,33
740 Subsidés d'exploitation ...	-61 026,68	-
Résultat avant impôts (ISOC)	-303 244,04	-154 856,15

(montants en €), hors secteurs communaux

	P-2024	B-2025
Cartographie	265 395,35	166 165,51
6 Charges	578 877,99	543 256,44
7 Produits	-313 482,64	-377 090,92
Collectif	-949 421,56	-1 100 170,83
6 Charges	17 433 056,44	17 516 644,61
7 Produits	-18 382 478,00	-18 616 815,44
Commun	-242 271,51	-165 562,54
6 Charges	760 321,78	850 616,54
7 Produits	-1 002 593,29	-1 016 179,09
Conseil aux communes	35 022,74	-103 700,58
6 Charges	665 601,03	821 593,22
7 Produits	-630 578,29	-925 293,81
Exploitation non SPGE	-158 818,90	122 592,47
6 Charges	600 879,36	879 074,62
7 Produits	-759 698,26	-756 482,15
GPAA	-42 544,00	-825,55
6 Charges	245 152,80	455 012,80
7 Produits	-287 696,80	-455 838,36
Maîtrise d'ouvrage	-358 556,15	-552 775,07
6 Charges	1 377 774,57	1 367 058,69
7 Produits	-1 736 330,72	-1 919 833,76
Organes de gestion	81 927,52	84 692,18
6 Charges	81 927,52	84 692,18
Résultat avant impôts (IPM)	-1 369 266,51	-1 549 584,41

(montants en €)

	B-2024	PS-2025
Autres sites	718 449,51	789 039,68
6 Charges	737 263,20	799 749,68
7 Produits	-18 813,69	-10 710,00
CEI	498 514,55	496 157,87
6 Charges	780 549,90	935 117,87
7 Produits	-282 035,35	-438 960,00
Collectes	10 744 007,97	11 121 257,46
6 Charges	17 963 324,35	18 010 134,69
7 Produits	-7 219 316,38	-6 888 877,23
Commun	-26 382 415,78	-32 479 166,11
6 Charges	8 171 699,82	8 828 898,04
7 Produits	-34 554 115,60	-41 308 064,15
Co-propriété BIO	0,00	-0,00
6 Charges	4 761 018,82	4 766 596,54
7 Produits	-4 761 018,82	-4 766 596,54
Filières	5 221 952,92	6 413 030,47
6 Charges	17 325 714,96	18 215 390,02
7 Produits	-12 103 762,05	-11 802 359,55
Habay	5 369 976,97	5 482 924,01
6 Charges	5 491 620,98	5 656 106,00
7 Produits	-121 644,01	-173 181,99
Recyparcs	5 741 007,27	5 537 326,89
6 Charges	9 936 309,71	10 566 994,86
7 Produits	-4 195 302,44	-5 029 667,98
Tenneville	1 987 148,09	1 903 482,69
6 Charges	3 788 331,13	3 738 168,79
7 Produits	-1 801 183,04	-1 834 686,10
Résultat avant impôts (IPM)	3 898 641,50	-735 947,05

(montants en €)

RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	2023	2024	2025
	Développement territorial				
		  			
		Nombre de communes accompagnées (via missions d'AMO, comités de concertation)	42	44	43
		Nombre d'entreprises accompagnées (via leasings financiers, location de bâtiments/vente de terrains, innovation, consultation SDE, Stratégie territoriale)	150	152	155
		Nombre d'emplois créés ou maintenus (PAE)	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)	-	-	8 ha
		Nouveaux hectares inscrits au plan de secteur suite à sa révision (base : arrêté ministériel d'approbation)	41 ha	-	-
		Nouveaux hectares sollicités en termes de reconnaissance économique (base : envoi du dossier de demande de reconnaissance à la DEPA)	3 ha	7 ha	-
		Nouveaux hectares reconnus au niveau économique (base : arrêté ministériel d'approbation)	-	20 ha	68 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	23 Mios	3,5 Mios

	Montant des subsides obtenus (base : date de signature de l'engagement budgétaire)	10 Mios	10 Mios	8 Mios
	Montant des marchés de travaux notifiés (base : date de la notification)	9,5 Mios	8,5 Mios	6 Mios
	Nouveaux hectares équipés (date de la réception provisoire)	8 ha	4 ha	3 ha
	Nombre de parcs redynamisés (base : date de la réception provisoire)	-	-	0
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	10 Mios	6 Mios
	Montant des subsides obtenus (base : date de signature de l'engagement budgétaire)	8 Mios	10 Mios	6 Mios
	Montant des marchés de travaux notifiés (base : date de la notification)	10 Mios	8,5 Mios	3 Mios
	Nombre de nouveaux bâtiments d'accueil temporaires (base : date de la réception provisoire)	9	-	-
	Nombre de nouveaux centres de services auxiliaires (base : date de la réception provisoire)	3	-	-
	Nombre de nouveaux m ² prêts à être loués (base : date de la réception provisoire)	3 600	-	-
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
	Nombre de nouvelles lignes de métiers/projets structurants proposés par IPP	5	5	5
A5 : Créer des infrastructures et bâtiments publics 	Nombre de nouveaux contrats	4	4	4
	Nombre de nouvelles lignes de métiers/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	4	4	4
	Nombre de nouvelles lignes de métiers/projets structurants proposé par IPP	1	1	1

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



Nombre de nouveaux contrats	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métiers/projets structurants proposés par IPP	1	1	1

A8 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition énergétique



Nombre de nouveaux contrats	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métiers/projets structurants proposés par IPP	1	1	1

A9 : Accompagner les pouvoirs publics dans leur transition numérique



Nombre de nouveaux contrats	4	4	4
Nombre de nouvelles lignes de métiers/projets structurants proposés 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

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	14	12
CA des ventes de terrains (en Mios €)	4	8	5,58
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	8	8
Nombre de nouveaux contrats de location sur l'année (CE)	3	10	10
Taux d'occupation de nos bâtiments	90	85	85
CA des locations de bâtiments (en Mios €)	2,6	2,7	2,9
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	900	250
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	15	15
	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 : Droit de l'Environnement : 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 				

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	2023	2024	2025
	Gestion des eaux 				
		Nombre de prises d'eau disposant d'une zone de prévention arrêtée (cumulé)	137	138	151
		Nombre d'études et de missions d'AMO confiées (accompagnement eaux pluviales, lutte contre les inondations)	9	7	10
		Taux d'équipement de la province de Luxembourg (% d'EH épurés)	102/85,6 %	107/86,4 %	111/87 %
		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	<37 €/EH	<39 €/EH	<40 €/EH
Concevoir et réaliser	A1 : Développer et rénover les infrastructures d'assainissement collectif (stations d'épuration, collecteurs et égouttage) 	Nombre de chantiers notifiés (infrastructures d'assainissement collectif)	2	5	5
		Nombre de STEP mises en service (réception provisoire)	2	5	4
		Nombre de chantiers notifiés (réseau d'égouttage)	12	20	0
		Nombre de chantiers réceptionnés (réseau d'égouttage)	18	35	18
	A2 : Réseaux d'égouttage et de collecte : améliorer leur connaissance (collecteurs et égouttage) 	Linéaire de canalisations d'égouttage cadastré par an (en km)	150	75	75
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 efficacité 	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	75	80

B3 : Ouvrages d'épuration : optimiser leur efficacité énergétique 	Puissance installée (KwC)	400	700	800		
	Électricité consommée/EH traité	<10W/EH	<8,5W/EH	<8,5W/EH		
	B4 : Ouvrages d'épuration : maîtriser les coûts d'exploitation 	Coût moyen annuel/EH	<37 €/EH	<39 €/EH	<40 €/EH	
		B5 : Aider à la gestion des infrastructures communales (eaux potables, eaux usées, eaux pluviales) 	Linéaire d'égout curé/an (km)	140	170	170
			Nombre de réseaux de distribution cadastrés/an	0	4	5
	Nombre de contrats d'entretien passés/an		4	3	3	
	C1 : Accompagner notre territoire dans la lutte contre les inondations et vers une gestion intégrée des eaux pluviales 	Nombre d'études et de missions d'AMO confiées (dans l'année)	9	7	10	
		C2 : Eau potable : accompagner l'autonomie communale 	Nombre de prises d'eau disposant d'une zone de prévention arrêtée (cumulé)	154	165	176
			Nombre de communes aidées en matière de suivi de la qualité de l'eau	17	18	19
Nombre de missions de sécurisation confiées (Schéma directeur local et travaux en cours)			2	2	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	13	21	31	
		Nombre de missions d'ATR confiées par les communes	2	4	4	
		Nombre d'études de zones réalisées et mises à jour	20	62	86	
		Nombre de contrôles 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		

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	2023	2024	2025
	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	7 %	50 %	100 %
		Conventions signées en cours	-	25	35
		Filières potentielles identifiées	10	5	5
		Filières étudiées	-	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 sites équipés de CE FR/MO	3	+2	0
		Aménagement et entretien de recyparcs existants	-	9	8
		Inauguration de nouveau/x recyparc/s	-	1	1
		Taux de captage (kg/an/hab)	-	2	3,5
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 	Actions sécurité par site	100	100	100
		Personnel formé à LMRA	-	-	100 %
		Réduction des consommations	-1 %	-1 %	-1 %
		Installations réceptionnées	-	-	100 %
Conseiller et accompagner	C1 : Accompagner les communes dans la gestion des déchets 	Communes adhérentes à nos actions de prévention	54	55	54
		Rencontre annuelle avec chaque commune	1	1	1
		Demi-journée d'informations 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'écoles accompagnées	15	15	10
		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	11 000	17 000
		Nombre de séquences radio sur Vivacité Luxembourg	50	50	50

DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS ET DE SIGNATURES

Délégation de pouvoirs

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.

■ 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

1. Définition

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 Mo-

niteur 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 ».

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.

Le Directeur général est également en charge, dans le cadre de la gestion journalière, dans le respect des statuts administratifs qu'il a approuvés, et des règles de répartitions de compétences prévues par le Code de la démocratie locale et de la décentralisation :

- du recrutement (lancement de la procédure), et de l'engagement, suivant la procédure SMQ (système de management par la qualité) du personnel ressortissant d'une catégorie salariale inférieure à la catégorie L (Cellule Groupe) de la grille salariale, dans le respect des modalités particulières suivantes :

- pour l'engagement du 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, outre l'avis du membre de la Cellule Groupe directement concerné, après avoir obtenu l'accord formel unanime des personnes spécifiquement 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.

- des actes de licenciement ci-après précisés du personnel ressortissant d'une catégorie salariale inférieure à la catégorie L (Cellule Groupe) de la grille salariale :

- le licenciement moyennant prestation d'un préavis ;
- le licenciement moyennant paiement d'une indemnité compensatoire de préavis ;
- le licenciement pour motif grave ;
- la rupture du contrat de travail de commun accord ;
- le constat de rupture du contrat pour cause de force majeure médicale ; intervenant suite à la procédure spécifique prévue par l'article 34 de la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail.

Les décisions d'engagements et de licenciement prises par le Directeur général en vertu de la présente délégation feront l'objet d'une information au Conseil d'administration.

- des autres actes touchant les membres du personnel dans le cadre de leur relation de travail, dans les limites de la gestion journalière, et du statut du personnel adopté par le Conseil d'administration, et notamment de manière non limitative :

- l'approbation des évaluations finales soumises par le membre de la Cellule Groupe concerné dans le cadre et à l'issue de la procédure d'évaluation interne prévue ;
- les actes relatifs à la formation du personnel (accord sur l'octroi de la formation, modalités de la clause d'écolage, etc.) ;
- les actes relatifs aux jours fériés, aux congés du personnel et aux autres modalités de travail : congé parental, congé de maternité/paternité, congé pour circonstance exceptionnelle, congé de maladie, congé compensatoire, télétravail, etc. ;

- dans le respect du statut pécuniaire approuvé par le conseil d'administration, les actes relatifs à la rémunération du membre du personnel : la fixation de la rémunération, le pécule de vacances, l'allocation d'une indemnité de fin d'année, etc. ;
- les actes dans le cadre d'une procédure disciplinaire.

- **En matière d'engagements à prester des services ou des travaux pour le compte de tiers :**

Tous les engagements (remise d'une offre – en ce compris les prestations dans le cadre des exceptions in house –, 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 (30 000) 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, ...), étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer ses pouvoirs à concurrence d'un montant maximum de trente mille (30.000) euros HTVA ;
- 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 ;
 - passe les marchés-publics fondés sur les accords-cadres.
 - pour les centrales d'achat : manifestation de l'intérêt, modification des conditions d'adhésion, résiliation de l'adhésion, définir les besoins et recourir à la centrale d'achat ;
 - pour les concessions de services : toutes les formalités en lien avec l'exécution (modification, réception, ...).
- **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 recyparc) ;
 - 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 à la Secrétaire générale ;
 - 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'octroi d'accès à ces portails par un membre du personnel, étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer cette compétence au Secrétaire général.
- Eu égard à ce qui précède, il est proposé de considérer que la gestion journalière accordée au Directeur général couvre les matières ci-dessus 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.
- Conformément à la définition de la gestion journalière, si l'urgence le requiert, et ce, en vue de préserver les intérêts de l'Intercommunale, le Directeur Général est compétent en toute matière, quel que soit le montant en cause.

2. Subdélégation du Directeur général

Indépendamment des subdélégations particulières susvisées, de manière générale, 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.

La présente délégation de pouvoir ne prive 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.

Délégation de signatures

Délégation pour la signature des actes d'exécution

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.

Délégation de signature des correspondances

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 corres-

pondance 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.

Délégation de signature spéciale

Cependant, une délégation de signatures spéciale est 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)
- Le Directeur technique (Bertrand LEJEUNE)
- Le Conseiller général (Georges COTTIN)

- Catégorie B

- La Trésorière (Sophie PIRSON)
- Une des comptables senior (Véronique WARREYN)
- La Responsable « comptabilité-consolidation-budgets » (Véronique LOUVIGNY)
- Le Responsable « Contrôle de gestion » (Cédric DUMONT)
- Une comptable Senior (Sabine GIOT)

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 :

Pour toute notification de marché public ou tout avenant ou modification à un marché public, le pouvoir de représentation de l'In-

tercommunale à la signature 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.

Pour tout autre document relatif à la passation et à l'exécution d'un marché, le pouvoir de représentation de l'Intercommunale à la signature est donné à l'une des personnes suivantes agissant conjointement : 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).

• **Pouvoir de signature d'actes (sous forme authentique ou sous signature privée) relatifs à l'acquisition, la cession de droits réels ou personnels**

Pour les actes suivants :

- 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 ;

Le pouvoir de représentation de l'Intercommunale est donné à :

- 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-trois mille euros (143 000 €)), 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. Si l'acte authentique est reçu en visioconférence, les personnes précitées sont autorisées à subdéléguer leur pouvoir à un collaborateur du notaire, détenteur de la minute ;
- 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-trois mille euros (143 000 €)), 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 ;
 - si l'acte authentique est reçu en visioconférence, les personnes précitées sont autorisées à subdéléguer leur

pouvoir à un collaborateur du notaire, détenteur de la minute.

Par dérogation à ce qui précède, il est précisé que pour les contrats d'assurance groupe et mise à disposition de véhicules automobiles, le pouvoir de représenter l'Intercommunale est donnée :

- 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.

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.

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

