

PLAN STRATÉGIQUE & CONTRAT DE GESTION 2017-2019

IDELUX - AIVE - IDELUX Finances - IDELUX Projets publics



TABLE DES MATIÈRES

Ressources internes.....	9
IDELUX	19
Stratégie territoriale.....	19
Développement de projets	22
Prospection et animation économique ..	24
Service immobilier.....	30
Service droit de l'environnement	32
SMQ.....	33
IDELUX PROJETS PUBLICS.....	34
IDELUX FINANCES.....	40
AIVE.....	41
Vision stratégique globale	41
Gestion de l'eau.....	43
Gestion des déchets.....	52
Comptes & budgets.....	59
Indicateurs d'évaluations.....	68
Délégations de pouvoirs.....	68

GROUPE IDELUX-AIVE

Une vision, des valeurs, une stratégie pour propulser notre action

La mission du Groupe des intercommunales est d'améliorer la qualité de vie en province de Luxembourg. Nos leviers pour y parvenir – le développement socioéconomique et la gestion de l'environnement – s'inscrivent dans une vision de développement durable.

Notre ambition ? Fédérer un maximum d'énergies et contribuer à la création de valeur ajoutée sur notre territoire.

Notre action est soutenue par des valeurs...

- **L'ouverture** : être à la recherche et à l'écoute de ce qui émerge, des opportunités qui se présentent, multiplier les regards différents, bousculants... ;
- **l'intérêt général** : répondre au mieux aux exigences du « bien commun » ;
- **l'implication** : s'engager fortement, individuellement et en équipe ;
- **l'excellence** : inviter nos « clients » à devenir des ambassadeurs de nos services via les résultats et l'efficacité de nos actions ;
- **l'innovation** : changer de points de vue et de pratiques pour renforcer nos performances et celles de nos « clients ».

... et orientée par une stratégie

Nous invitons nos clients, nos partenaires, nos bénéficiaires à devenir des ambassadeurs de nos services. Plus largement, nous allons poursuivre la construction de la légitimité de notre Groupe via l'image forte d'une organisation qui travaille pour l'intérêt commun de sa région, capable de mobiliser les moyens pour « fertiliser le territoire », de consolider les réseaux existants et d'assurer le soutien et le développement de son tissu industriel.

Pour y parvenir, nous prévoyons d'avancer au départ de sept axes qui vont innover les lignes directrices de notre action :

1. Développer des services qui permettent à leurs clients et bénéficiaires d'assurer une croissance, d'être compétitifs et plus en phase avec les besoins de leurs propres clients ;

2. avoir une vision globale et faire prévaloir l'intérêt général à l'échelle de notre territoire ;
3. augmenter l'efficacité de notre organisation et sa capacité à mobiliser les énergies en interne ;
4. assurer une présence forte sur le territoire et faire connaître nos qualités et notre offre ;
5. renforcer notre capacité d'autoportance ;
6. être en phase avec les enjeux économiques, sociétaux et environnementaux ;
7. animer et renforcer les réseaux existants sur le territoire de la province de Luxembourg.

Ces axes cadrent les actions présentées dans le nouveau programme triennal du Groupe et leur donnent sens.

Je vous souhaite une bonne lecture des pages qui suivent. Vous y trouverez successivement un regard sur le contexte dans lequel nous devons travailler, sur les lignes directrices qui guident notre action et sur nos objectifs concrets pour la période 2017-2019.

Fabian COLLARD,
Directeur général

Intelligence, durabilité et inclusion

2017-2019 : porteurs de contraintes comme d'opportunités, les changements identifiés depuis plusieurs années se concrétisent. Les pistes de solutions pour y faire face aussi. Une perspective s'impose : ces solutions sont imbriquées les unes dans les autres, systémiques.

En ouverture du Plan stratégique 2017-2019, ces pages posent la toile de fond des actions à venir du Groupe IDELUX-AIVE et présentent les lignes directrices qui les sous-tendent.

☉ Transformation, mutation ?

La croissance reste un horizon pour nos sociétés. La stagnation de l'activité économique depuis plusieurs années invite à en questionner les ressorts. Une nécessité semble s'imposer : celle d'évoluer vers un horizon qui concilie succès économiques, défis écologiques et répartition équitable de la valeur ajoutée produite.

Pour n'être pas nouveau, cet horizon garde toute son acuité. Et s'il transcende la situation locale, il inclut évidemment les entreprises et la population qui vivent en province de Luxembourg.

Outre la croissance démographique encore revue à la hausse par le Bureau du Plan suite à l'impact du flux récent de réfugiés, outre l'augmentation du coût des matières premières et, en particulier dans la province de Luxembourg, l'augmentation du coût du transport de l'énergie dont nos entreprises sont particulièrement dépendantes, le défi majeur qui s'y ajoute est celui de la « transition », énergétique, numérique... Ce n'est pas le seul. Ici, l'industrie manufacturière du Sud Luxembourg a besoin d'être redynamisée pour en consolider l'ancrage et les performances ; l'image de notre territoire a besoin d'être nourrie et renforcée...

La réponse apportée par l'Union européenne tient en trois mots : une croissance intelligente, durable et inclusive (Europe 2020). Le Plan Marshall 4.0 impulsé par le Gouvernement wallon s'inscrit dans le même esprit. Nous arrimons notre propre réflexion à ce double programme.

À elle seule, la transformation numérique a commencé à bouleverser fondamentalement nos sociétés tout comme nos entreprises. Elle appelle de notre part l'émergence de

nouvelles qualités : souplesse, sécurité, transversalité ... et de nouvelles pratiques. Nous pensons qu'elle est aussi porteuse de vraies opportunités pour repenser l'évolution des nombreux métiers exercés par le Groupe.

♦ En écho, au sein des communes, il est de plus en plus question de « *smart cities* ». L'enjeu : leur permettre de réaliser des projets intelligents et durables dans les domaines de la mobilité, de l'énergie, de la gestion des déchets, de la gouvernance, du vivre ensemble, de la relocalisation d'activités, de la performance énergétique...

♦ Usine du futur, industrie 4.0, *smart manufacturing*, entreprise numérisée ou *Network Factory*, économie circulaire... Autant d'expressions qui témoignent que les conditions de viabilité des entreprises sont bouleversées à la fois par les progrès des techniques - notamment numériques - et par les contraintes environnementales, les évolutions du contexte concurrentiel mondial et les aspirations des hommes.

Au départ du projet européen *Factories of The Future*, de nombreuses initiatives sont prises dans notre pays pour préparer l'industrie à ces défis. Sirris¹ et Agoria² ont lancé le programme *Made Different*, auquel nous nous sommes associés.

1. Basé à Liège, Sirris est le centre collectif de l'industrie technologique.

Il offre trois atouts importants aux entreprises belges qui veulent innover :

1. une longue expérience et une grande maîtrise dans les secteurs plus divers,
2. 140 experts et une infrastructure high-tech répartis dans le pays
3. un réseau de partenaires étendu.

Sirris aide les entreprises à élaborer des innovations technologiques, à les tester et à les mettre en œuvre.

2. Agoria rassemble et défend les entreprises de l'industrie technologique. La fédération s'engage pour l'avenir de ces entreprises et des quelque 275 000 personnes qu'elles occupent. Avec ses 1 700 entreprises membres, Agoria est la plus importante fédération sectorielle de Belgique.

La traduction concrète de ce projet apporte de l'attention, en plus de la technologie, à la durabilité et au rôle des individus dans « l'usine du futur ».

◆ **Partenariats public-privé, obligations vertes, *crowdfunding*...** Les nouvelles pratiques de financement ne remplaceront pas du jour au lendemain les formules conventionnelles. Elles sont déjà une solution complémentaire dans les pays anglo-saxons, pour le crédit aux PME ou aux particuliers. En rendant la finance plus accessible et plus souple, les *fintech* bousculent peu à peu la logique des institutions financières classiques.

Le défi qui attend nos services est de maintenir sur le territoire de la province de Luxembourg une armature manufacturière solide et compétitive.

Permettre à ce tissu industriel d'intégrer pleinement les effets de la révolution numérique comme la perspective de l'économie circulaire nous paraît deux clefs de la prospérité future de notre région.

Ces véritables mutations des modèles économiques sont à nos portes. Elles demandent que la relation au client soit plus que jamais au centre de l'attention : personnaliser les propositions, aligner tous les canaux d'échange pour proposer une expérience fluide de son parcours relationnel avec nos services, au diapason d'un usage de ressources numériques qui se normalisent tous azimuts.

Le renforcement – en cours – de l'ouverture de nos projets au sein de la Wallonie avec les régions voisines, dont le Grand-Duché de Luxembourg, procède du même mouvement de décloisonnement.

En quelques mots, nous nous apprêtons à notre niveau à relever des défis complexes, sources de nouvelles opportunités pour exercer notre mission auprès de nos concitoyens. Nous nous en réjouissons, même si nous savons que ce sera tout, sauf simple. Mais nous savons pouvoir compter sur nos équipes et sur des relations solides, bâties de longue date avec nos interlocuteurs extérieurs.

☉ Éléments de stratégie à long terme

Les « lunettes » avec lesquelles on regarde la réalité sont structurantes pour l'action.

Ce plan d'action pour la période 2017-2019 s'inscrit globalement dans la continuité du précédent, même s'il est évident que nos façons de travailler vont se transformer.

Ce plan s'enracine dans une réflexion stratégique élaborée au départ du programme Europe 2020, du Plan Marshall 4.0, de contacts choisis avec nos voisins du Grand-Duché de Luxembourg et d'un groupe interne qui a planché sur l'articulation entre les métiers d>IDELUX et les besoins du territoire.

Partenariats et réseaux

Le succès de ce programme s'appuie sur une écoute et un dialogue confiants entretenus avec les communes, les entreprises, les institutions provinciale et régionale, tout comme avec les régions voisines ou, pour certaines, plus éloignées.

Partenariats internes : la transition d'une culture à l'autre est un processus long. Les passerelles entre les compétences présentes au sein du Groupe vont continuer à être stimulées pour tirer le meilleur de nos ressources. L'organisation doit migrer progressivement d'une structure pyramidale à une structure en réseau.

Partenariats avec les communes : sous pression, les communes continuent pourtant à apporter le meilleur service possible à leurs concitoyens. L'approche « smart », durable et inclusive alliée à l'ouverture à des partenariats pluricommunaux, leur ouvre de nouveaux horizons.

Partenariats avec les entreprises : offrir un équipement immobilier de qualité aux entreprises – grandes ou petites – est certes nécessaire. Ce n'est pas suffisant pour dynamiser l'esprit d'entreprise et assurer la prospérité du territoire luxembourgeois. Nous maintenons notre présence sur le terrain pour permettre à celles qui le souhaitent de prendre appui sur nos ressources techniques et relationnelles.

Partenariats élargis : l'expérience nous montre qu'en conjuguant les compétences des différents opérateurs socioéconomiques – privés comme publics – avec les nôtres, il est possible de mettre en œuvre des projets plus ambitieux au bénéfice de toute notre région.

☉ Nos métiers : développer l'économie, gérer l'environnement

Stratégie territoriale

Une stratégie territoriale pour le Luxembourg belge se décline actuellement en quatre grands objectifs :

1. Impulser un développement de l'espace luxembourgeois, basé sur un principe de croissance intelligente, durable et inclusive.
2. Répondre aux besoins et attentes de la population en matière de logements, d'équipements collectifs, de services et de commerces.
3. Garantir un haut niveau de qualité de vie à ses habitants et préserver les patrimoines et ressources naturelles de l'espace luxembourgeois.
4. Renforcer la structure spatiale de l'espace luxembourgeois afin d'accroître l'efficacité de la gouvernance territoriale.

Exercer nos métiers avec talent et enthousiasme

Le cœur de notre activité est de favoriser la création d'emplois - à haute valeur ajoutée mais aussi plus « basiques » - sur le territoire desservi. Pour y parvenir, nous avons déployé une offre infrastructurelle et immobilière structurante au bénéfice des entreprises endogènes et exogènes. Cette offre de terrains et de bâtiments équipés est prolongée par de nombreux services attendus par les entreprises comme par les communes.

- 1. sur les parcs d'activités économiques :** clubs d'entreprises, comités de concertation, maintenance environnementale (traitement des déchets produits, épuration des eaux usées...), entretien des surfaces privatives et communes (aires de stationnement, espaces verts...), services de sécurité (gardiennage, incendie, éclairage, vidéo surveillance...), service au personnel (crèches, haltes-gardiennes, liaison aux transports en commun, assistance à la recherche d'un logement, services de restauration...);
- 2. au bénéfice de toutes les entreprises actives en Luxembourg belge :** les conseillers entreprises, le service Innovation, le service Droit de l'environnement, le département Stratégie territoriale, IDELUX Finances, Luxembourg Développement. Tous ces services sont mobilisés pour soulager les entreprises qui le souhaitent dans les aspects techniques de leur gestion environnementale, les aider dans leurs besoin d'innovation, dans leur volonté de se réorganiser dans le sens de l'économie circulaire, leur proposer une guidance technologique et appuyer l'élaboration de plans d'affaires, la réalisation d'équipements, la mobilisation d'incitants financiers.

Le Groupe porte prioritairement ses efforts, sans exclusive, sur six secteurs d'activités particulièrement porteurs d'avenir pour le Luxembourg belge :

1. l'agroalimentaire,
2. le bois,
3. la logistique,
4. les sciences du vivant,
5. le spatial,
6. le tourisme.

Nous restons présents auprès des communes pour valoriser les déchets, traiter les eaux usées et les accompagner dans la gestion de l'environnement. Ainsi, outre notre mission d'information et d'aide aux communes, plusieurs infrastructures vont être réalisées dans le domaine de l'eau : eau potable, eaux pluviales, eaux usées, assainissement des agglomérations rurales... Nous espérons pouvoir mettre en œuvre le service de gestion publique de l'assainissement autonome ainsi que le passeport « eau » pour les habitations.

Enfin, nous prévoyons d'innover dans les domaines de l'hydroélectricité et du déploiement de nouvelles filières de recyclage et de valorisation de déchets.

Servir les communes

C'est au départ d'une écoute régulière et systématisée des besoins réels des communes que nous pouvons cerner au mieux les services et les équipements pour lesquels l'attente est la plus vive et ... y répondre. C'est le cas actuellement avec l'émergence d'une nouvelle demande d'accompagnement de projets de mise en place d'actions destinées à rendre les communes plus « smart » en s'appuyant notamment sur des ressources numériques.

🕒 Un management en phase avec l'action

Nous considérons comme une chance le fait de disposer au sein du Groupe de compétences qui intègrent les métiers du développement économique et de l'environnement. Les combiner de manière créative et performante reste un objectif stratégique.

Pour nous préparer à l'introduction des ressources du numérique, il est indispensable d'abattre les cloisons dans les esprits et dans l'organisation des services pour revoir la place de chacun dans l'organisation. Comme le dit le Cabinet Roland Berger : *Le numérique introduit une capacité de s'informer, de faire soi-même et d'agir dans la vie privée, qui conduit le salarié à attendre cette même autonomie sur son lieu de travail.*

La transformation numérique, dont nous devons tirer parti, profite aux organisations ayant une culture, une vision, une organisation soutenue par une stratégie cohérente et un management adapté. Pour y parvenir, nous avons besoin de créer plus de transversalité au sein du Groupe.

2017-2019 – PROGRAMME D'ACTIONS

De manière synthétique, l'essentiel du programme d'actions qui concrétiseront ces trois lignes directrices du Groupe :

☉ Partenariats et réseaux

- Concertation avec les autorités communales au travers de plusieurs actions : comités de concertation, aide aux communes (AIVE), Pure Province, Groupement d'informations géographiques, gestion de l'eau ;
- pour la population : services de collecte des déchets, sensibilisation et prévention dans le domaine de l'environnement, création de postes de travail de profils variés, réalisation de projets publics (logements, patrimoine, attractions...);
- pour les entreprises : clubs d'entreprises, accompagnement à l'implantation et à la croissance, aide aux échanges entre entreprises, recherche de partenariats financiers, appui spécifique aux entreprises à haut potentiel de croissance ainsi qu'aux grandes entreprises manufacturières implantées en province de Luxembourg. Mais aussi : services en matière d'innovation, de droit de l'environnement, de gestion des déchets...
- partenariats à l'échelle régionale et au-delà : Wallonie Développement, Aquawal, Copidec, Wallonie, acteurs « transfrontaliers » ;
- nouveaux partenariats avec des acteurs privés et publics pour concevoir et nouveaux équipements et services, notamment en matière de logements, de gestion de l'eau (Passeport eau, mise en œuvre du service public d'assainissement autonome) et de coopération au développement.

☉ Développer l'économie, gérer l'environnement

- Anticiper, innover, coopérer :
 - ◆ via une veille sectorielle structurée, l'inscription de nos actions dans les orientations politiques publiques, l'obtention de moyens européen et wallon, la réalisation de projets publics structurants sur 2-3 pôles à haut potentiel de développement, le lancement de nouvelles lignes de métiers : *smart development* ; via des économies d'énergie dans les bâtiments publics, réseaux de chaleur, l'ajustement d'équipements aux prévisions de croissance démographique, ... ;
- infrastructures : reconnaissance, équipements attractifs et mise à disposition (vente/location) de terrains destinés à l'activité économique et de bâtiments destinés aux entreprises, infrastructures publiques, logements (logements sociaux, logements seniors, homes pour étudiants, lotissements novateurs et durables, nouveaux projets avec partenaire...), attractions touristiques (études stra-

tégiques, nouveaux projets, dynamisation d'attractions existantes, valorisation de « grands sites », impulsion ou accompagnement d'actions structurantes, assistance à maîtrise d'ouvrage), réseaux d'égouttage, gestion des eaux pluviales, assainissement des agglomérations rurales, eau potable (captage, production, distribution), assainissement autonome ;

- avec les communes : gestion des déchets et des eaux usées, accompagnement de leurs projets publics (nous prévoyons de renforcer la qualité et la palette des services offerts) et démarches proactives, gestion de l'environnement, réponse à leurs besoins d'informations, notamment cartographiques ;
- entreprises : ancrage et croissance des entreprises en province de Luxembourg, prospection de nouvelles entreprises, développement des filières identifiées comme stratégiques.

☉ Synergies internes

- Transversalités : de la direction aux équipes de terrain, les pratiques transversales, multidisciplinaires doivent devenir la règle dès la conception d'un projet ;
- orientés clients : une culture *customer-minded* doit être promue au sein du Groupe. Elle passera pas la mise en place d'outils de veille et d'écoute des attentes de nos clients – prémisses indispensables d'une démarche « commerciale » efficace, la mutualisation et la diffusion des informations « clients », l'amélioration de l'*empowerment*¹ au sein des équipes et la simplification de notre organisation ;
- communication interne : via l'usage renforcé du nouveau portail collaboratif et un programme d'actions de communication interne ;
- financement : valorisation des possibilités de financement au départ des programmes européens, du Plan Marshall 4.0., ... ;
- qualité : suivi du système de management de la qualité (SMQ) et recherche de synergies avec le dispositif EMAS (management environnemental du service exploitation des ouvrages d'assainissement (AIVE-eau) et du Secteur Valorisation et Propreté (AIVE-déchets).

☉ Services généraux

Pour s'inscrire dans le mouvement de transformation digitale que vit notre société, le Groupe doit mettre à jour ses outils et processus de travail. Les services généraux souhaitent relever ce défi et s'inscriront pleinement dans cette démarche au cours du prochain triennat.

1. Assez difficile à traduire en français, le concept d'*empowerment* est assez proche de celui d'émancipation. Bien que le mot puisse être « chargé » de différentes manières, un commun dénominateur des définitions données à l'*empowerment*, est l'accroissement d'un pouvoir exercé à titre individuel ou collectif.

RESSOURCES INTERNES

SECRETARIAT GÉNÉRAL

Objectifs 2017-2019

1. La mise en œuvre fin 2016-début 2017 d'un nouvel outil collaboratif incluant un extranet devrait permettre d'abandonner l'envoi de documents imprimés aux membres des organes de gestion au profit de l'utilisation exclusive de fichiers informatiques.
2. À cette fin, de nouvelles formations seront organisées pour faciliter le recours aux outils informatiques sur les supports les plus courants et les plus adéquats.
3. En conformité avec l'art. L 1532-1 bis CDLD, les Intercommunales organiseront des séances d'information et des cycles de formation relatifs à leur domaine d'activité pour mettre à jour et développer les compétences professionnelles des administrateurs.
4. Dans la perspective du prochain renouvellement des organes - qui interviendra à la suite des élections communales et provinciales de 2018 - une réflexion sera entamée au plus tard en 2018 sur l'optimisation des structures du Groupe IDELUX-AIVE et sur le fonctionnement des organes de gestion avec notamment comme objectif de simplifier le processus décisionnel. À cette fin, une attention toute particulière sera portée au Secteur Valorisation et Propreté de l'AIVE.

SERVICE JURIDIQUE

La transposition en droit belge des directives 2014/24 et 2014/25 du Parlement européen et du Conseil sur la passation des marchés publics est intervenue par l'adoption de la loi du 12 mai 2016. L'entrée en vigueur de cette nouvelle législation est annoncée pour le début de l'année 2017.

Objectifs 2017-2019

1. Cette nouvelle modification nécessitera :
 - la mise en œuvre d'un programme de formation interne de l'ensemble du personnel,

- la révision de l'ensemble des documents types et des procédures figurant sur le site intranet des marchés publics du Groupe,
 - la préparation des équipes et des acteurs des marchés publics au passage à des procédures entièrement digitales.
2. Pour le surplus, le Service juridique continuera à assumer, en les optimisant, les tâches qui lui incombent en matière de préparation des actes de vente des biens propriétés du Groupe et de contentieux judiciaire ou administratif.

SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Objectifs 2017-2019

1. Dès l'engagement d'un(e) responsable des ressources humaines, il appartiendra à celui-ci (celle-ci) de valider l'organisation et la répartition des tâches attribuées à chacun des membres du Service.
2. Suite à la mise en œuvre en 2015 du nouveau système de progression salariale et, en 2016, de l'identification des compétences et sauts de compétences propres à chaque fonction, la mise en place du système de gestion des compétences devra être poursuivie dès 2017. Elle implique :
 - l'adaptation du processus d'évaluation annuelle ;
 - la mise en place de parcours de formation par fonction avec certification ;
 - la recherche et la mise en place d'un outil informatique pour automatiser cette gestion de compétences (avec lien vers la formation et compatible avec l'outil de gestion de paie) (2017-2018) ;
 - au cours du second semestre 2016, un marché de services et de fournitures sera lancé. Il portera sur la gestion salariale de l'ensemble du personnel du Groupe et la mise à disposition d'outils de GRH tels que la gestion du temps presté, des congés, la gestion budgétaire, le remboursement de frais, le qui est qui, la gestion de la flotte de véhicules, l'évaluation du per-

sonnel, la gestion des compétences et des formations... 2017 devrait être une année de préparation au passage aux nouveaux outils et à leur montée en charge à partir du 1^{er} janvier 2018 jusqu'au terme du Plan stratégique 2017-2019.

3. Parallèlement, le développement du sentiment d'appartenance du personnel au Groupe sera organisé via des actions spécifiques (2017-2019) :
 - mise en œuvre d'un plan de communication interne en collaboration avec le Service communication ;
 - révision des valeurs du Groupe en les adaptant si nécessaire au contexte actuel et en leur donnant plus d'importance qu'aujourd'hui dans la stratégie du Groupe, les décliner en actions concrètes ;
 - renforcement de la marque « employeur » en développant notamment notre présence sur les réseaux sociaux (ex : LinkedIn) ;
 - développement d'un *merchandising* adapté à distribuer lors d'événements clés comme la Journée d'accueil des nouveaux collaborateurs (porte-clés, clé USB, sac réutilisable griffé IDELUX, bics...) ;
 - promotion du réseau social d'entreprise (participation au groupe de travail, gestion des groupes...) ;
 - constitution d'un comité *events* groupant des employés motivés du Groupe. Il organiserait différents événements conviviaux (matches de foot amicaux, participation à un jogging inter-entreprises, diffusion d'un match de coupe du monde...) dans le but de créer du lien ;
4. Enfin, au plus tôt en 2018, le *package* salarial sera analysé en profondeur et optimisé, avec notamment :
 - la mise à jour de la *car policy* et l'adaptation à la législation et au contexte actuel ;
 - l'analyse de l'assurance groupe ;
 - la rédaction d'une *mobile policy* (concernant l'utilisation des *smartphones*)...

Parallèlement à l'évolution des outils, le Service sera particulièrement attentif à l'évolution du droit du travail en rapport avec les nouvelles technologies.

SYSTÈMES D'INFORMATION (SERVICE INFORMATIQUE)

Le rôle d'un Service informatique est en train de se transformer radicalement. Si hier l'informatique était chargée de rendre plus efficace l'exécution d'un processus, aujourd'hui, elle est au cœur des processus. La technologie n'est plus là en support des métiers, elle est au cœur des métiers. La transformation digitale des organisations est en route.

🕒 Transformation digitale du Groupe

Ce changement fondamental provient de l'émergence de quatre facteurs : le mobile, le *cloud*, les réseaux (sociaux) et l'analyse *big data*.

Le mobile

Ce qu'on appelle communément le « mobile » correspond à la possibilité, de plus en plus démocratique et simple, d'utiliser des solutions informatiques sur le terrain. Deux exemples précis d'applications mobiles ont récemment été mis en œuvre au sein du Groupe IDELUX-AIVE :

- la création d'une application mobile de visualisation interactive des parcs d'activités économiques,
- la réalisation d'une solution de gestion des vérifications de la qualité des tris des déchets. Cette application a permis d'augmenter sensiblement le nombre de vérifications possibles pour les villes et communes. Elle a aussi accru le confort des collaborateurs du Groupe chargés de ce métier difficile.

Le Groupe doit utiliser plus avant les évolutions technologiques pour simplifier son action :

- dans la gestion de l'eau - potable comme usée, des solutions mobiles de diagnostic et d'inventaire peuvent améliorer solidement nos processus de support aux communes, notamment dans le domaine de la cartographie ;
- dans un contexte plus administratif, la gestion documentaire doit devenir plus souple et plus mobile : à ce jour, notre solution de collaboration (*emailing*, calendrier) et de gestion documentaire est « IBM 'Notes' ». Le Groupe était impatient de voir les résultats de l'annonce d'un partenariat entre IBM et Apple, annoncé fin 2014/début 2015. En fait, très peu d'évolutions pragmatiques ont vu le jour. Sauf à voir une recrudescence du succès de cette solution sur ce segment de marché et une évolution tangible de ses fonctionnalités, le Groupe devra organiser la migration de cette solution vers des outils plus ouverts. Elle se réalisera probablement d'ici fin 2019. D'ici là, il doit poursuivre les efforts de moindre utilisation des disques réseaux classiques et privilégier les solutions de gestion documentaire et collaboratives pour préparer cette migration.

Technologies « cloud »

Après le mobile, le deuxième facteur de changement est la progression des technologies *cloud* : c'est une des grandes révolutions informatiques de ces dernières décennies. Le *cloud* permet de conserver, sur des serveurs distants reliés par Internet, des informations accessibles depuis tout appareil (PC, mobile, tablette). Le dispositif permet de disposer d'une même source de données, unique et toujours à jour. Les couches « infrastructure » des solutions métiers sortent donc des murs de l'entreprise. Cela réduit et simplifie les

challenges liés aux gestions de *data centers* internes. Allié aux technologies mobiles, ce dispositif facilite grandement l'accès *anytime, anywhere, any device* aux solutions métiers. La salle serveurs du Groupe va donc connaître une mutation sensible. Si l'organisation du réseau et de l'accès aux données reste fondamentale pour l'entreprise, les données « métier » quitteront progressivement nos disques pour migrer vers le *cloud*.

Le Groupe nourrit par ailleurs toujours l'ambition, dans le contexte du développement socioéconomique de la province, de voir s'installer en province de Luxembourg, un *data center* ouvert dont il pourrait être le premier client, que ce soit dans le contexte d'externalisation de certaines de ses ressources infrastructurelles ou dans la mise à disposition d'infrastructures pour des entrepreneurs présents sur nos parcs d'activités économiques leur permettant d'organiser des solutions *software as a service* basées sur la technologie *cloud*. Nous en serions aussi, lorsque c'est pertinent, les premiers clients.

Les réseaux

Le troisième changement amenant les technologies au cœur des processus est l'émergence des réseaux, notamment les réseaux sociaux.

Les femmes et les hommes nés entre 1995 et 2012 environ (la génération Z) auront toujours connu les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Leur adolescence aura été marquée par les *facebook, snapchat, google+* et autres plateformes équivalentes. Ils auront, pour les plus âgés d'entre eux, entre 21 et 23 ans entre 2017 et 2019. Ils arrivent donc sur le marché de l'emploi, dans le monde de l'innovation et de la création d'entreprise, et deviennent aussi des citoyens à part entière. Les organisations d'hier, hiérarchiques et pyramidales, ne fonctionneront plus efficacement. Les habitudes de vie, les modèles économiques changent. *Uber, airbnb, blablacar* en sont de bons exemples. D'autres exemples existent, et de nombreux autres verront le jour dans les mois et années à venir. Le Groupe doit se préparer à ces transformations et rester agile pour s'adapter aux évolutions dont la rapidité ne cesse d'augmenter.

Dans ce contexte, le département des systèmes d'information doit trouver un bon équilibre entre les rôles de leader, de catalyseur et d'accompagnateur de ces changements. Si la technologie arrive au cœur des processus, les processus restent maîtres. Ce sont les processus qui créent de la valeur, pas les technologies. La technologie n'est pas une fin en soi. Une collaboration forte entre les directions opérationnelles et le département informatique est cruciale dans ce contexte. La transformation digitale est l'affaire de chacun d'entre nous.

Au moment d'écrire ces lignes, le Groupe fait un premier pas vers ce monde en réseau en se dotant d'une solution collaborative de type « réseau social d'entreprise ». Un réseau social d'entreprise est une plateforme collaborative, de type

Facebook, mais adapté au monde de l'entreprise. Il constitue un support aux communautés professionnelles pour atteindre au moins quatre objectifs :

- a) le partage des bonnes pratiques ;
- b) la veille et la réflexion stratégique ;
- c) l'émergence des initiatives et innovations ;
- d) le transfert de connaissances.

Il servira aussi de plateforme de communication vers l'ensemble des employés du Groupe, sans exception. Cette solution sera très probablement hébergée dans le *cloud*, permettant donc aux collaborateurs du Groupe d'y accéder à n'importe quelle heure, depuis n'importe quel outil et à n'importe quel endroit. Cette solution sera disponible dès 2017. Le Groupe verra donc ses habitudes de collaboration évoluer fondamentalement d'ici à 2019.

Au-delà des outils internes basés sur un fonctionnement en réseau, le Groupe veut aussi se tourner vers l'extérieur, vers ses clients, ses bénéficiaires, ses partenaires, ses actionnaires et, in fine, vers les citoyens. La plateforme collaborative décrite ci-avant sera aussi utilisée pour faciliter l'organisation des conseils d'administration et assemblées générales du Groupe. C'est un premier pas vers l'utilisation des nouvelles technologies collaboratives avec les parties prenantes de l'« écosystème » du Groupe. D'autres pas équivalents ou plus ambitieux encore seront réalisés dans les trois années à venir. La mise en place d'outils collaboratifs avec nos clients installés sur les parcs d'activités économiques ou avec les villes et communes de la province sont de bons exemples.

Le Groupe ambitionne de renforcer encore sa présence sur les réseaux sociaux publics. Nous sommes présents sur Facebook, sur LinkedIn et sur YouTube. Nous avons un compte Twitter actif depuis 2016 et nous poursuivons nos efforts de présence dynamique sur ces outils de plus en plus utilisés. Nous fêterons notre 1000e tweet avant 2019.

« Big Data/Analytics »

Enfin, le quatrième facteur d'innovation technologique réside dans les nouvelles possibilités de collecter et d'analyser un très grand nombre de données et de nouveaux types de données (*big data/analytics*). Les opérateurs de télécommunication, les enseignes de grande distribution, les réseaux sociaux publics, les capteurs et sondes liés aux nouveaux réseaux LORA, SIGFOX et TTN, les Google, Apple, Microsoft, les voitures bientôt connectées, les solutions de domotique, les compteurs intelligents de consommation énergétique, pour n'en citer que quelques-uns, sont à même de collecter (ou le seront rapidement) une quantité très importante de données sur de nombreuses matières. Les puissances de calcul et les évolutions algorithmiques permettent aussi d'analyser ces données de façon très rapide et d'en tirer des conclusions qui n'étaient pas disponibles il y a quelques années.

Le Groupe doit s'inscrire dans ces évolutions aussi. Nos premiers objets connectés intégreront l'internet des objets avant 2019.

Les processus de collecte des déchets seront probablement transformés par ces nouvelles solutions technologiques :

- un premier projet concret vise à suivre la localisation des 900 conteneurs de déchets du Groupe pour pouvoir simplement les retrouver, mais aussi analyser leurs trajets ;
- il en va de même pour les camions de collecte : les habitudes des citoyens pourraient rapidement entrer en ligne de compte dans la façon de gérer nos processus de collecte (et, plus globalement, de revalorisation) ;
- une mise en réseau de nos parcs à conteneurs et une meilleure compréhension des habitudes des citoyens sur les parcs sont des objectifs que le Groupe se doit de mettre à son programme ;
- idem pour les autres métiers du Groupe : la gestion de l'eau, le développement socioéconomique, l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les villes et communes (projets SmartCities), le financement de projets innovants, etc.

Ces transformations passeront par l'évolution des processus actuels mais aussi par la création de nouveaux métiers. Le département des systèmes d'information devra être présent pour supporter ces nouveaux métiers et accompagner leur création.

D'ici le début de la période 2017 à 2019, le Groupe aura évalué et fait l'acquisition d'une solution de *business intelligence* permettant d'analyser efficacement l'ensemble des données collectées. En guise d'illustration, un prototype a récemment été développé pour analyser les densités moyennes des conteneurs de nos parcs. Ce type d'analyse permet de prendre les bonnes actions pour augmenter notre efficacité. Cet outil sera déployé au sein du Groupe et permettra de réaliser des tableaux de bord nous permettant de piloter rigoureusement l'ensemble de nos processus métiers.

☉ Les métiers classiques

Au-delà des rôles dédiés à ces évolutions relatives aux quatre grands facteurs évoqués ci-avant (mobile, réseaux, big data/ analytics et cloud), le département des systèmes d'information poursuit plusieurs rôles fondamentaux qui restent des priorités.

Infrastructure, bureautique, téléphonie

Mettre à disposition des collaborateurs du Groupe du matériel performant et un réseau informatique efficace permettant les échanges internes et externes inhérents à nos métiers. À l'horizon 2019, la gestion de l'infrastructure et de la téléphonie du Groupe aura évolué :

- mise à niveau de nos émetteurs WIFI et déploiement de l'utilisation du WIFI sur matériel mobile,

- mise en place d'une nouvelle infrastructure « hyper convergente »,
- remplacement de nos *switches* vieillissants et hétérogènes par du nouveau matériel permettant l'utilisation de notre réseau pour la téléphonie sur IP et nous préparant à l'augmentation des besoins en bande passante,
- migration vers les dernières versions des systèmes d'exploitation et des applicatifs bureautiques (Windows 10 en tête, dès 2017, Suite Office 2016 probablement en 2019),
- mise en place d'une solution de signature électronique certifiante.

La cybersécurité reste une priorité : un nouvel audit sera réalisé en 2017 (un audit tous les deux ans). Nous continuerons à renouveler au mieux le matériel mis à disposition des collaborateurs du Groupe et à assurer un support aussi efficace que possible, dans le respect des règles budgétaires du Groupe.

Une solution de type SCCM est envisagée pour automatiser les mises à jour du parc de machines du Groupe, toujours plus nombreuses.

La mise à disposition de matériel innovant se fera avec pragmatisme en cherchant à maximiser les retours sur investissements tout en cherchant à éviter les redondances (*desktop, laptop, tablette, smartphone*).

Le parc de *smartphones* du Groupe acquis en 2014 sera progressivement remplacé en 2017. Enfin, nous continuerons à accompagner nos collègues dans la bonne gestion des solutions industrielles. Dans ce contexte, un projet de mise à niveau des équipements industriels permettant la revalorisation des déchets (biométhanisation, sécheur à boues, dalle aéroulque, etc.) est prévu en 2017.

Solutions applicatives

Mettre à disposition du Groupe des solutions applicatives permettant de maintenir un niveau d'efficacité optimal.

En ce sens, le Groupe a enclenché une réflexion visant à comprendre comment la mise en place d'un progiciel intégré de gestion (ERP) pourrait répondre aux objectifs stratégiques de l'organisation. Si les résultats de cette étude sont positifs, il enclenchera la mise en place d'une solution intégrée de type SAP, Microsoft Dynamics ou OpenERP (pour ne citer que ceux-ci) de manière à augmenter encore son niveau de performance et à accompagner plus loin les efforts de mutualisation et de transversalisation de nos structures (permettant notamment d'atteindre de nouvelles économies d'échelle). La mise en place de cette solution intégrée serait une étape majeure dans la vie du Groupe des intercommunales. Il s'agirait d'un effort important pour les équipes métiers et d'un investissement important dont le retour devra être une priorité de premier ordre.

Cette décision devra être prise aussi rapidement que possible puisque plusieurs dossiers applicatifs sont en cours (ou sont prévus dans un futur proche) et doivent pouvoir s'intégrer dans une stratégie ERP si elle devait être confirmée. Il s'agit notamment :

- de la mise en place d'une solution de gestion de la clientèle (une démarche a été enclenchée en 2016 au niveau du département « Prospection et animation économique » avec un *roll out* subséquent sur les autres services du Groupe) ;
- de l'implémentation d'une solution de gestion de projets (une démarche a été enclenchée en 2016 au niveau du département « Développement de projets » et d'IDELUX Projets publics) ;
- de la remise en concurrence de notre solution de gestion administrative des ressources humaines (y compris la paie nette) à laquelle s'associe l'automatisation (totale ou partielle) du suivi des sauts de compétences récemment mis en place au sein du Groupe ;
- de l'utilisation future - encore à planifier - d'une solution *building information modeling* pour structurer et partager les informations entre les principaux intervenants dans tout le processus - de la conception à l'achèvement de la construction d'un bâtiment (service travaux) ;
- de la mise en place d'une solution unique de facturation pour l'ensemble du Groupe ;
- de la volonté de revisiter le processus d'approbation des factures entrantes par la mise en place d'un flux *procure-to-pay* complet ;
- de la simplification du processus, allant des pesées de camions à la facturation et au *reporting* vers la Région wallonne.

Dans l'hypothèse du scénario ERP, il faut noter que la mise en place du progiciel intégré de gestion se ferait, dans un premier temps, en interfaçant les solutions avec le logiciel EASI de gestion financière. La fonction finance serait migrée vers cette solution ERP après 2019.

Si une architecture de type ERP devait finalement ne pas être choisie, le Groupe poursuivrait sa stratégie « orientée services » en choisissant des solutions spécifiques capables de communiquer entre elles à travers des services web.

☉ Cartographie

Dans un contexte général d'accès à une profusion de données localisables et à la temporalité de plus en plus instantanée, la géomatique doit accentuer son rôle d'intégrateur de données en favorisant l'accès à des données « intelligentes » orientées métiers à partir d'une masse croissante de données issues d'une multitude de sources d'informations : objets connectés, *big data*, *opendata*, ERP d'organisation, 3D, *indoor mapping*, ...

Elle doit aussi accompagner les métiers qui utilisent des données géographiques dans la mise au point de leurs modèles de données spécifiques et dans le développement de solutions métiers adaptées qui doivent désormais être accessibles sur différents types de support (tablettes, pc, *smartphone*).

Dans le contexte géomatique belge et wallon, outre un accès aisé aux données géographiques publiques, désormais lar-

gement partagées sur le géoportail wallon grâce à la mise en place progressive de la directive INSPIRE, des changements sont en cours :

- mise en application du décret relatif à l'information,
- coordination et organisation des chantiers sur ou au-dessus des voiries. Ce décret « impétrant » modifie significativement les pratiques des gestionnaires de voiries et des gestionnaires de câbles et canalisations, notamment en ce qui concerne l'utilisation d'un géoréférentiel commun et les méthodes d'échanges des données géographiques,
- ...

Il faut aussi évoquer l'évolution du contexte réglementaire et organisationnel en matière de gestion des eaux usées : Gestion publique de l'assainissement autonome, Passeport eau-habitation et la volonté des OAA d'intervenir davantage dans la gestion des réseaux d'égouttage.

Des outils de gestion avec un nécessaire volet cartographique devront supporter de nouveaux processus métiers. L'avenir de notre application de Gestion des eaux usées à la parcelle devra s'intégrer à ce nouveau contexte et passera inéluctablement par le développement de synergies avec la SPGE et les autres OAA pour mutualiser le développement de nouveaux outils.

L'évolution du contexte des provinces est également importante : le partenariat du Groupement d'informations géographiques (GIG) s'est désormais étendu à d'autres provinces en en modifiant les règles de gouvernance. Notre rôle dans cette plateforme de diffusion évolue et de nouvelles synergies devront probablement être envisagées pour diffuser vers nos partenaires des applications liées aux métiers du Groupe.

Enfin, le Service cartographie, gestionnaire du système d'informations géographiques (SIG) du Groupe des intercommunales, et désormais assez logiquement intégré à la direction des systèmes d'information, pourra contribuer à la réalisation des objectifs de transformation digitale et de développement de solutions applicatives évoqués par ailleurs, en favorisant l'ouverture de notre SIG vers les autres systèmes d'information du Groupe (comptabilité, CRM, reporting, ...), mais également, via un apport en ressources humaines, dans le domaine des systèmes d'information en général et plus uniquement géographiques.

Objectifs 2017-2019

Objectifs transversaux

- Déterminer et mettre en œuvre la plateforme la plus adaptée pour la diffusion d'applications métiers vers les différents services du Groupe et vers nos autres partenaires dans le cadre des métiers du Groupe ;
- proposer des solutions efficaces aux services impactés par la mise en œuvre du décret impétrants ;
- participer à l'harmonisation des méthodes d'acquisition et de stockage des données cartographiques/topographiques au sein du Groupe ;

- proposer aux services du Groupe des moyens de communication sur nos métiers vers le tout public (comme par exemple : carte interactive biodiversité) ;
- partager des données publiques géographiques sur une plateforme *opendata* : mise en place d'un prototype.

Gestion de l'eau

- Participer aux réflexions des OAA et de la SPGE sur l'évolution des outils de gestion des réseaux d'eaux usées et développer des synergies avec d'autres opérateurs pour mutualiser le développement d'outils ;
- enrichir les données sur les réseaux, les raccordements et les habitations/ parcelles/abonnés ;
- développer des applications métiers pour nos services et nos partenaires.

Gestion des parcs d'activités économiques (application « I-mob »)

- Améliorer les processus d'intégration des données ;
- ouvrir l'accès vers plus de données utiles dans d'autres systèmes d'information (DM, comptabilité, ...) ;
- améliorer la qualité des données relatives aux équipements et aux bâtiments sur nos parcs d'activités, notamment par une meilleure intégration des données topographiques et des données CAO/DAO ;
- préparer le passage à la 3D et à la cartographie d'intérieur (*indoor mapping*), notamment dans le cadre de la gestion de notre parc immobilier (halls relais, ...) ;
- optimiser la solution pour utilisation mobile.

Gestion des déchets

- Étudier l'opportunité de mettre en œuvre une solution d'optimisation des circuits de collecte ;
- participer à l'effort de localisation des conteneurs (projet IoT).

Objectifs 2017

1. Étudier l'impact de la mise en œuvre du géoréférentiel commun et du décret impétrants pour le Groupe au niveau des données géographiques ;
2. accéder directement aux informations comptables sur le suivi des paiements des loyers dans I-mob ;
3. participer activement aux réflexions des OAA et de la SPGE sur l'évolution des outils de gestion des réseaux d'eaux usées et développer des synergies avec d'autres opérateurs pour mutualiser le développement d'outils ;
4. enrichir les données sur les réseaux d'eaux usées : intégration des inspections vidéo dans Infonet ;
5. mettre en œuvre une application sur la distribution d'eau ;
6. étudier l'opportunité de mettre en œuvre une solution d'optimisation des circuits de collecte ;
7. participer à l'effort de localisation des conteneurs (projet IoT).

Éléments de gestion et de méthodologie

Une attention particulière doit continuer à être portée aux éléments méthodologiques, à la cohérence architecturale, à la préparation budgétaire, à son exécution et son suivi, à l'organisation des marchés publics d'approvisionnement en matériel et services ainsi qu'à la gestion des ressources humaines qui composent le département des systèmes d'information.

SERVICE LOGISTIQUE INTERNE

Le service reprend les métiers de l'archivage, l'économat, la gestion documentaire, le personnel d'entretien et la reprographie. Les principaux axes d'évolution de ces différents métiers sont envisagés comme suit dans les trois prochaines années :

Reprographie

Renouveler le matériel en fin de contrat :

- fin 2016 : le matériel grand format, tant noir et blanc que couleur. Le marché actuel propose la possibilité d'effectuer les deux fonctions sur un seul matériel. C'est le choix qui sera fait ;
- 2017 : la presse numérique ;
- 2018 : le matériel multifonction mis à disposition directe des utilisateurs.

La mise en place de ces nouveaux outils sera accompagnée par une formation des utilisateurs.

Infographie

Les nouvelles compétences acquises en infographie permettent aujourd'hui une meilleure créativité répondant aux besoins internes. Ces formations créatives et techniques seront poursuivies.

Pour étoffer le matériel visuel utilisé, une logothèque « maison » partagée sera mise en place, tant pour une utilisation professionnelle que bureautique. Elle complètera ainsi la base de données photos « Fotostation ».

Archivage et gestion documentaire

Tableaux de tri

Pour 2019, terminer l'ensemble des tableaux de tri.

2016 a vu le démarrage du projet à l'AIVE avec l'exploitation GTR. L'analyse des tableaux de tri AIVE (eau et déchets) est plus complexe que ceux d>IDELUX, IDELUX Finances ou IDELUX Projets publics. Leur réalisation sera étalée sur plusieurs années.

Révision des méthodes de travail

Les méthodes d'archivage évoluent au sein des Intercommunales. Le Service y est attentif afin d'anticiper les changements. Ces révisions de méthodes et de procédures (procédure archivage et répertoire plans) vont être poursuivies. Le *Document Management* mis en place par le Secrétariat général oriente les travaux de la cellule archivage et de la gestion documentaire. Les compétences de la documentaliste sont aussi apportées aux services pour déterminer la nature des documents existants.

Archivage et évolution de la base de données photos

Avec le Service communication, il faut avoir une réflexion de fond sur l'usage actuel et possible de la base de données « Fotostation » et mettre une procédure à jour. Cette réflexion reprendrait le nettoyage de la base actuelle, la gestion/archivage des anciennes photos papier, négatifs et diapositives, et des options pour les bases de données autres existant au sein des Intercommunales.

DÉPARTEMENT COMPTABILITÉ-FINANCES

Au sein du Groupe, le Département mène trois missions :

Mission comptable

Tenir la comptabilité générale, analytique et budgétaire :

- des Intercommunales IDELUX-AIVE-IDELUX Finances- IDELUX Projets publics et des comptes consolidés,
- des autres sociétés du Groupe (Constructa SA, Sogeparlux SA, Espace Didier SA, Euro Space Center SA, Euro Space Center Training ASBL, Luxembourg Développement SA, Luxembourg Développement Europe SA, Réseaulux ASBL, Lux@venir SCRL, WSLlux GIE, Sopaer SA, GreenHub ASBL, Sogexfi SA).

Mission financière

Assurer la gestion financière des Intercommunales et des sociétés du Groupe dans ses deux composantes :

- rechercher le *funding* des activités opérationnelles au moindre coût,
- optimiser la gestion des excédents de trésorerie.

Mission d'appui aux divisions opérationnelles

Diriger les départements opérationnels dans les domaines de la gestion comptable et financière tout en garantissant l'application des législations comptable et fiscale dans les différents domaines d'activités du Groupe.

Contexte

- L'environnement dans lequel s'exercent ces missions ne cesse d'évoluer. Nous continuons de constater une accélération de ces évolutions, que ce soit au niveau des cycles économiques ou des modifications législatives et fiscales.
- La crise financière et économique ressentie depuis 2008 impacte toujours l'ensemble des activités du Groupe, que ce soit au niveau opérationnel ou en termes financiers. L'absence de visibilité à moyen terme continue de rendre l'exercice de budgétisation difficile.
- La politique monétaire extrêmement accommodante de la Banque centrale européenne a entraîné un effondrement du niveau des taux interbancaires et amené un afflux de liquidités sur le marché. Ces circonstances rendent le crédit plus accessible mais pèsent lourdement sur le niveau des produits financiers.
- Enfin, la conjoncture continue d'entraîner une tension accrue sur la trésorerie du Groupe : les délais de paiement clients restent longs et la liquidation des subsides par les pouvoirs publics lente.

Le contexte juridique (législations comptable et fiscale) est en perpétuelle évolution, ce qui suppose une mise à jour continue tant des outils utilisés que des compétences des membres de l'équipe. Le renforcement des mesures de contrôle (renforcement de la tutelle, élargissement des missions des commissaires...) entraîne une mobilisation de ressources et une complexité accrue au quotidien.

La plus notable des dernières évolutions reste la soumission des intercommunales à l'impôt des sociétés en lieu et place de l'impôt des personnes morales, sauf en ce qui concerne l'AIVE pour laquelle nous avons pu obtenir une décision favorable du Service des décisions anticipées du SPF Finances.

Objectifs 2017-2019

Missions logistiques

La tenue des comptabilités générale, analytique et budgétaire vise essentiellement à mettre à disposition des organes de gestion et de contrôle, de la Direction générale, des directeurs de département et des chefs de projets des états financiers, par *business unit*, fiables et édités dans les délais.

Un effort particulier sera consenti dans 4 directions :

1. continuer à faire évoluer le logiciel comptable pour l'adapter aux besoins précis du Groupe, parmi lesquels on retrouve l'établissement d'un *reporting* trimestriel et une évolution des outils à disposition dans le but de supprimer une partie du travail manuel et répétitif ;
2. renforcer le contrôle des sociétés filiales par la création d'une fonction de contrôle de gestion des sociétés participées dans la mesure où une partie importante du développement du Groupe s'effectue au travers de partenariats avec différents acteurs privés ;

3. participer à l'élaboration d'un nouvel outil de facturation adapté aux besoins du Groupe et interfacé, au minimum, avec le logiciel comptable ;
4. collaborer, à la demande du Service informatique, aux différents développements qui nécessiteront un lien avec la partie comptable du Groupe.

Missions opérationnelles

1. 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 du Groupe. 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.
2. réaffecter, partiellement, progressivement et en fonction des opportunités, le portefeuille de placements à long terme, principalement constitué d'obligations libellées en euros, en l'affectant au financement de projets internes au Groupe.

Indicateur d'évaluation

- Rapport de réviseurs sans réserve dans chacune des entités gérées par le Groupe (Intercommunales, filiales détenues majoritairement et filiales dont la gestion est déléguée au Groupe).

TRAVAUX

La réalisation de projets techniques et le suivi d'exécution de travaux font partie des missions à assurer dans le contexte contractuel, en coordination avec les départements « Maîtrise d'ouvrage » des Intercommunales dans le respect :

- de la législation sur les marchés publics, des dispositions normatives, des codes déontologiques et des travaux subsidiés ;
- des éléments de stratégie arrêtés par les organes du Groupe.

Objectifs 2017-2019

En concertation avec les départements, le Service travaux et le Bureau d'études travaillent dans le cadre de la gestion de projets initiée par le Groupe en respectant :

1. les modalités juridiques, techniques et financières de phases spécifiques et chronologiques nécessaires au bon déroulement d'un projet d'investissement ;
2. les points importants de décisions actant la réalisation d'une phase et l'accord de réalisation de la phase suivante selon les modalités préalablement définies et acceptées par les différents intervenants du point de vue :
 - des spécifications techniques, suivant la législation sur les marchés publics à laquelle est soumis le maître

d'ouvrage, et des critères de qualité attendus par le client,

- du budget, en respectant les prévisions de charges,
 - du délai, en respectant les plannings prévus ;
3. les procédures garantissant la sécurisation juridique, administrative et technique des projets, en assurant l'adéquation du produit fini avec les besoins de l'utilisateur.

🕒 Bureau d'études

Le Bureau d'études dispose des compétences nécessaires pour répondre aux besoins courants d'études de projets d'investissements relevant de l'ingénierie habituelle d'infrastructures, de bâtiments, de réseaux de services (voiries, distribution d'eau, égouttage, électricité,...) et de projets à caractère environnemental liés à la gestion des déchets.

L'objectif est de réaliser les études de projets, dans les limites budgétaires et de délais définies avec les chefs de projets, sur base des bons de commande et/ou des points d'analyse et de décision de la gestion de projets.

🕒 Service travaux

Le suivi de l'exécution des travaux pour compte des Intercommunales est assuré par le Service travaux dans l'optique d'une sécurisation de réalisation des ouvrages en coordination avec les départements « Maîtrise d'ouvrage » et les bureaux d'études. Les opérations de surveillance sont définies par la procédure du suivi d'exécution de travaux afin de garantir la conformité des chantiers aux prescriptions des contrats et dans les délais fixés par le maître d'ouvrage ou l'auteur de projet

Outre les missions de suivi de chantier, le Service assure, à la demande des départements :

- des prestations de levés topographiques, implantations et bornages. En 2016, nous avons investi dans du matériel performant qui nous permet de répondre aux demandes les plus larges ;
- des prestations de contrôle-qualité dans le cadre des *leasings* accordés par IDELUX Finances ;
- la collaboration de suivi technique en support au Département Prospection et animation économique :
 - le suivi des entretiens des espaces verts (parcs d'activités et halls relais),
 - suivi de travaux de réparation et d'entretien de biens immobiliers,
 - gestion des imprévus ;
- des prestations de support technique à la maîtrise d'ouvrage du Département Développement de projets et d'IDELUX Projets publics : relecture de cahier des charges permettant des diminuer les risques liés à des inexactitudes, défauts et manques de précision.

Objectifs 2017

Pour les activités reprises ci-dessus, le Service travaux poursuivra deux objectifs en 2017 pour compte des différents départements :

1. réaliser les études de projets dans les limites budgétaires et de délais définies avec les chefs de projets, sur base des bons de commande et/ou des points d'analyse et de décision de la gestion de projet définie dans le manuel qualité des Intercommunales ;
2. réaliser les travaux dans les limites budgétaires et de délais définis avec les chefs de projets, sur base des bons de commande et/ou des points d'analyse et de décision de la procédure gestion de projets.

☉ L'avenir numérique du « bâtiment »

Le Groupe doit se préparer à la digitalisation dans le secteur de la construction et en identifier les impacts sur ses projets. Ces dernières années, le *Building Information Management* (BIM) se développe et vient impacter l'ensemble des acteurs de la chaîne du secteur de la construction.

Le BIM révolutionne la façon dont les bâtiments, les infrastructures et les réseaux techniques sont planifiés, conçus, créés et gérés. Cela implique la création et l'utilisation d'un modèle 3D intelligent pour prendre de meilleures décisions concernant un projet et les communiquer.

Cette technologie permet :

- aux équipes de concevoir, visualiser, simuler et collaborer plus facilement tout au long du cycle de vie du projet ;
- d'atteindre plus facilement les objectifs d'un projet.

La digitalisation permettra d'améliorer l'interopérabilité entre tous les acteurs. Elle permettra de gagner du temps dans l'étude et la constitution d'un projet de construction. Grâce à l'ensemble de ces données, le cycle d'un bâtiment ou d'une infrastructure ainsi que la maintenance prédictive seront mieux maîtrisés.

L'objectif est de comprendre les enjeux actuels afin de pouvoir se préparer à adapter les processus et les outils du Groupe. Le suivi de chantier passera par d'autres supports (tablettes et smartphones). Outre la visualisation de l'information, il est nécessaire de faire circuler efficacement l'information prise sur le terrain en faisant remonter les problèmes constatés auprès des acteurs, dans une approche collaborative.

Le Service travaux inscrira le Groupe dans cette technologie d'avenir, en réunissant l'information nécessaire à la compréhension de ce changement, pour mesurer les impacts sur les différents processus, et définir les actions et mesures à prendre.

SERVICE INTERNE DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION (SIPP)

Les Intercommunales vont poursuivre leurs actions au profit de la sécurité au cours des prochaines années.

Ces actions sont définies dans un plan quinquennal et déclinées en plan annuel.

Trois grands axes se détachent au regard des analyses de risques réalisées :

- gestion du risque incendie,
- amélioration des installations électriques,
- réduction du risque de contact homme/véhicule.

Le souhait du SIPP est de définir des objectifs communs à l'ensemble des services.

Pour ce faire, il travaille en étroite collaboration avec la Direction générale ainsi qu'avec les responsables hiérarchiques des différents services.

COMMUNICATION

Assurer la communication institutionnelle

- Supports écrits (rapports d'activités, contenus AG, plans stratégiques, charte des utilisateurs, Cause Communes...);
- Événements Groupe (assemblées générales, Journée nature, présence au Salon des Mandataires, au Juillet musical, à la Foire agricole de Libramont ; aussi, coordination des Godefroid) ;
- Contacts avec la presse.

Accompagner la présence sur le Web et les réseaux sociaux

- Site Groupe : piloter la maintenance et l'évolution du site ; actualiser les contenus ; améliorer le référencement ;
- Réseaux sociaux : structurer la présence du Groupe sur les réseaux sociaux (FB, twitter, LinkedIn, ...) ; produire un guide de bonnes pratiques à usage interne ;
- Veiller aux pratiques émergentes utiles : *OpenData*, ... ;
- Coopérer aux projets du Service des systèmes d'information (voir ci-avant).

Renforcer une culture d'entreprise partagée - communication interne

- Mettre en œuvre, avec le service RH, le programme d'actions présenté à la Direction générale en 2015 ;
- Réaliser le magazine interne INTER ;
- Collaborer à l'animation du nouveau portail collaboratif.

Intégrer les pratiques de communication

- Appliquer et suivre l'évolution de la charte graphique, des modèles bureautiques et des normes typographiques ;
- Coordonner les chargés de communication des Intercommunales ;
- Soutenir le travail de chacun & *coaching* de l'équipe de communication et du service d'infographie interne,
- Communication de crise : collaborer avec le SIPP, le système qualité, ... ;
- Équiper les Intercommunales en expertises et outils nécessaires à la mise en œuvre du programme de communication – notamment conception et réalisation de capsules vidéo, ...

IDELUX

Stratégie territoriale

STRUCTURER LE DISPOSITIF DE VEILLE DE LA DDE

La structuration de la veille sectorielle (ou par métier) associera étroitement tous les services : dans un monde qui se complexifie et évolue de plus en plus vite, il est en effet indispensable de structurer les efforts des services pour rester en phase avec l'évolution de leurs métiers, les attentes de leurs clients et les tendances à prendre en compte.

Le processus de veille sera développé pour être pleinement opérationnel pour la préparation du Plan stratégique 2020-2022.

Interlocuteurs concernés

Services DDE

Objectifs 2017-2019

1. Définir des procédures à inscrire dans le système de qualité ;
2. mutualiser et diffuser en interne des informations synthétisées sur les besoins des communes et des entreprises ainsi que les évolutions principales auxquelles elles sont soumises ;
3. déterminer les ressources à allouer à ce projet et identifier les sources de financement avant sa mise en œuvre (le cas échéant, leur mobilisation fera partie intégrante du projet) ;
4. une fois le dispositif en place au sein de la DDE, une communication d'informations pertinentes sera organisée vers les entreprises et les communes (diffusion de *news*, formations...).

Objectif 2017

Déterminer et mettre en place le dispositif de veille pour identifier de nouveaux projets innovants ou faire évoluer nos métiers.

OBTENIR DES MOYENS EUROPÉEN ET WALLON

Un dispositif de veille transversale est en place via la recherche de ressources et de moyens financiers issus des programmes de fonds structurels européens mis en œuvre aux niveaux wallon (FEDER, FSE, Feader) et transfrontalier (Interreg Wallonie-Flandre-France et Grande Région) pour la période 2014-2020.

Les stratégies d'intervention de ces programmes tiennent déjà compte des grandes tendances que nous devons intégrer dans nos actions et métiers compte tenu de leur impact sur notre territoire (notamment économie circulaire, émergence du numérique, concept de *smart cities* ...). La présentation de projets et l'obtention de financements dans ces programmes nous permet donc de faire « d'une pierre deux coups ».

Interlocuteurs concernés

Services DDE, fonds structurels européens, Wallonie, acteurs régionaux et transfrontaliers

Objectifs 2017-2019

1. **Niveau européen** : promouvoir les nouveaux appels à projets dans les principaux programmes :
 - l'une ou l'autre piste nouvelle de financement sera détectée et promotionnée, en fonction des priorités établies par les services,
 - autre tâche essentielle : apporter un support aux services lors du dépôt de projet et dans l'utilisation complète des financements obtenus par la suite,
 - les relations avec les autorités des programmes feront l'objet d'une approche transversale au sein de la DDE.
2. **Niveau wallon** : mettre en place un dispositif similaire à celui établi dans le cadre des programmes des fonds structurels européens pour bénéficier davantage des appels à

projets du PM4.0, utiles aux métiers des services et augmenter l'impact du PM4.0 en province de Luxembourg.

À côté du plan d'équipement en zones d'activités économiques (Plan SOWAFINAL, axe 3 du PM4.0), le Plan Marshall 4.0 se profile en effet de plus en plus comme le cadre stratégique général dans lequel s'inscrivent différentes politiques en Wallonie :

- stratégie de spécialisation intelligente avec les pôles de compétitivité (axe 2 du PM4.0),
- plan du Numérique (axe 5 du PM4.0),
- plan Routes de l'emploi (axe 3 du PM4.0),
- plan d'équipement de ZAE de plus de 30 ha (axe 3 PM4.0)...

3. Niveau Grand-Duché de Luxembourg : rechercher et concrétiser plus de synergies de façon à valoriser nos potentialités de développement, dans la foulée des contacts tissés avec ses représentants et ses acteurs en général, et ce, avec l'aide de la Wallonie.

Objectifs 2017

1. Poursuivre l'appui aux services dans les programmes européens (FEDER, Interreg GR et WVLF, Feader) (suivi de l'avancement des projets et des consommations de crédits) ;
2. rechercher de nouvelles lignes de crédit au niveau européen sur base des objectifs du plan stratégique ;
3. mettre en place un dispositif d'appui et de suivi similaire pour le Plan Marshall 4.0 et ses sous-programmes ;
4. mettre en place un cadre de collaboration récurrent avec le Grand-Duché de Luxembourg, avec l'aide de la Wallonie.

APPUYER LA STRATÉGIE TERRITORIALE

Des éléments de stratégie territoriale doivent encadrer les projets du Plan stratégique 2017-2019, de façon à focaliser les efforts sur ceux qui présentent le plus grand potentiel de développement en emplois et valeur ajoutée pour le territoire, tout en préservant le modèle d'action self *supporting* d'IDELUX.

Ces éléments résultent du croisement entre les potentialités de notre territoire et les orientations des politiques publiques aux différents niveaux de compétence - principalement les niveaux européen et régional - qui nous permettent de réaliser financièrement ces projets en exerçant nos métiers.

À l'évidence, les potentialités du territoire luxembourgeois que nous souhaitons mettre à contribution doivent avoir un intérêt au minimum à l'échelle régionale et pour des acteurs de niveau international en particulier.

Au niveau européen, la stratégie Europe 2020 vise à stimuler une croissance intelligente, en investissant de façon plus effi-

cace dans l'éducation, la recherche et l'innovation ; durable, en donnant la priorité à une économie sobre en carbone ; inclusive, en mettant clairement l'accent sur la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

La Wallonie s'est inscrite pleinement dans ces orientations, en privilégiant toutefois le développement des pôles urbains pour assurer son redéploiement socioéconomique. Celui-ci est en effet rendu de plus en plus pressant dans le contexte de l'évolution institutionnelle belge.

Nos territoires d'action en province de Luxembourg veulent aussi contribuer au redéploiement socioéconomique de la Wallonie et en ont les potentialités aptes à s'exercer à un haut niveau.

Interlocuteurs concernés

Services DDE, fonds structurels européens, Wallonie, acteurs régionaux et transfrontaliers

Objectifs 2017-2019

1. Amplifier les projets structurants d'envergure (Novalis, Galaxia, Bastogne War Museum, Pôle bois, Campus ULg-Arlon, Pôle agroalimentaire...), particulièrement en assurant leur reconnaissance au-delà des frontières, au Grand-Duché, dans la région Grand Est, ... ;
2. constituer des partenariats entre les acteurs qui partagent une finalité commune de croissance pour nos projets structurants et rechercher les moyens pour animer ces « écosystèmes » (seront privilégiés dans un premier temps : Galaxia/ESA-Redu, Novalis, Campus de l'ULg) ;
3. poursuivre et amplifier le renforcement des pôles urbains structurants de la province (Marche, Bastogne, Libramont, Arlon,...) et l'accentuation du développement des pôles d'intelligence et de connaissance présents sur notre territoire (une attention particulière sera portée sur la localisation des équipements qui soutiendront les projets structurants (Novalis, Galaxia, Ardenne Logistics, Pôle Ardenne bois), en liant ces derniers de façon privilégiée avec les réseaux de communication et les principaux pôles urbains de la province) ;
4. certaines parties de la province de Luxembourg sont soumises à des enjeux plus spécifiques :
 - le Sud Luxembourg, et plus généralement les 2/3 est de la province : il faut tirer parti de la proximité du Grand-Duché de Luxembourg en y déployant nos propres atouts en termes d'offre culturelle, de loisirs et de services de haut niveau, afin de séduire la population aisée y travaillant, et éviter les retombées négatives issues de son développement, en y confortant les industries de la reconversion ;
 - le Centre/Nord de la province : il faut renforcer davantage encore l'économie productive, vu la moindre pression du Grand-Duché de Luxembourg, et retrouver notre place de leader « régional » en termes d'in-

- dustrie touristique : c'est l'objectif des projets structurants qu'on y a localisés (voir supra) ;
- l'ouest de la province : il faut y stopper la double spirale de paupérisation et d'enclavement en coopérant davantage avec la province de Namur et les départements français voisins ;
5. relayer ces éléments de stratégie territoriale et ces enjeux spécifiques auprès de nos autorités locales et régionales.
- notamment à l'occasion de l'élaboration du nouveau schéma régional de développement territorial (SDT-W), en sorte que les politiques publiques qui en découlent puissent en tenir compte et permettre un meilleur financement de nos projets.

Objectifs 2017

1. Assurer la prise en compte de nos projets structurants et des enjeux spécifiques de notre province dans le schéma de développement territorial wallon en cours de révision ;
2. appuyer cette démarche via la mobilisation d'autres acteurs publics (formation, enseignement, développement local, ...) et le mandat reçu dans le cadre du Schéma de développement territorial de la Grande Région.

MOBILISER LES ACTEURS DU TERRITOIRE

Plusieurs dispositifs récents de financement par le Gouvernement wallon ont démontré l'importance pour les sous-régions wallonnes de disposer d'une entité portant un « projet de territoire » : lieu de réflexion, d'échanges et d'impulsion pour les acteurs de développement, en cohérence forte avec l'intercommunale de développement concernée. » C'est le cas de Réseaulux en province de Luxembourg.

La révision de la dernière version approuvée du SDER de 1999 va d'ailleurs se réaliser en s'appuyant (notamment) sur la Plateforme d'intelligence territoriale wallonne. Depuis dix ans, elle rassemble des représentants des entités de toute taille déployant en Wallonie un projet de territoire. Réseaulux - par le biais d'IDELUX - est à compter au nombre des membres fondateurs de cette plateforme.

Cette mise en contexte montre l'importance de l'asbl Réseaulux, présidée par le Gouverneur, aux yeux du Gouvernement wallon.

À l'instar d'autres initiatives sous-régionales, des démarches sont entreprises sous l'impulsion du Gouverneur pour qu'un soutien financier régional puisse être octroyé à Réseaulux, en sorte que sa participation à ces différentes politiques s'effectue dans les meilleures conditions, et ce, en parfaite coordination avec la Province de Luxembourg et IDELUX.

Interlocuteurs concernés

Services DDE, fonds structurels européens, Wallonie, acteurs régionaux et transfrontaliers

Objectif 2017-2019

Proposer les bases de ce redéploiement, en fonction de l'importance du soutien qui sera accordé par la Wallonie.

Objectif 2017

Participer à la relance de Réseaulux.

Développement de projets

Objectifs 2017-2019

1. Compte tenu de la saturation progressive des parcs d'activités existants, disposer - dans les meilleurs délais et aux conditions les plus concurrentielles possible - d'une offre foncière et d'équipements attractifs, à l'intention des entreprises.

Atteindre cet objectif suppose de poursuivre le travail de reconnaissance de nouvelles zones d'activités (nous attendons toujours l'aboutissement de plusieurs procédures lancées sous le plan stratégique précédent). Dans ce cadre, il faudra notamment tenir compte des évolutions inhérentes à la mise en application du futur CoDT ;

2. maintenir des prix de vente attractifs tout en privilégiant des développements durables et de qualité.

Nous devons tenir compte des conséquences de la révision en cours du décret sur la subvention des équipements : la révision à la baisse des pourcentages de subvention pourrait avoir des effets non négligeables sur le prix de revient de nos opérations et donc sur leur prix de vente ;

3. poursuivre l'équipement des parcs compte tenu de :
 - l'évolution de la demande dans une zone donnée, l'équipement anticipant de manière raisonnable les ventes de terrain,
 - des moyens budgétaires disponibles au niveau wallon,
 - pour les nouvelles zones, de l'obtention (la plus rapide possible) des modifications du plan de secteur et des arrêtés de reconnaissance économique,
 - orienter, avec l'aide d'IDELUX Projets publics, les communes qui n'accueillent pas de parc d'activités sur leur territoire vers d'autres vecteurs de développement local, comme le tourisme.

OBTENIR LA RECONNAISSANCE DE NOUVELLES ZONES D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Notre action s'est concentrée sur le suivi des révisions des plans de secteur. L'enjeu global, réparti sur le Plan stratégique précédent et l'actuel 2017-2019, représente environ 440 ha de nouvelles zones.

Interlocuteurs concernés

Citoyens, communes, administrations régionales, partenaires, entreprises

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre le suivi de ces révisions des plans de secteur, la reconnaissance d'une superficie cumulée de plus de 240 ha sur les 440 ha prévus restant à finaliser à :
 - Arlon-Messancy : extension du parc de Weyler (44 ha),
 - Bertrix : extension du parc des Corettes (14 ha),
 - Bouillon : création d'un parc à Menuchenet (20 ha),
 - Hotton : création d'un parc à Bourdon (15 ha),
 - Chiny : création d'un parc à Jamoigne (6 ha),
 - Érezée : relocalisation du parc de Briscole (9 ha),
 - Neufchâteau : création d'un parc à Longlier (21 ha),
 - Marche : extension des parcs de la Plaine de la Famenne (61 ha),
 - Paliseul : création d'un parc à Our (7 ha),
 - Tintigny : extension du parc des Hauts du Sud (35 ha),
 - Wellin : extension du parc d'Halma (12 ha) ;
2. tenter d'obtenir l'adhésion du Gouvernement wallon pour lancer l'étude de développement de 3 ou 4 parcs de grande dimension (de l'ordre de 50 ha minimum), facilement accessibles et connectés.

Par la masse critique de leur superficie, ces parcs devraient tenir un rôle structurant pour le développement économique de notre province. Cette masse critique pourrait aussi permettre d'y développer des services spécifiques aux entreprises. Dans le cadre d'une démarche de révision du plan de secteur, les compensations seraient à rechercher en priorité dans les ZAE non mises en œuvre et difficilement valorisables, ZAE dont le cadastre est à actualiser.

Localisations envisagées : Bastogne, Libramont, Marche..., le sud du territoire étant déjà concerné par l'extension du parc de Weyler et par les possibilités d'extension du parc Die Hart sur Messancy-Aubange.

Objectifs 2017

1. Obtenir l'approbation définitive des plans communaux d'aménagement et les reconnaissances économiques des zones de Hotton, Chiny-Jamoigne, Érezée-Briscol et Marche-Plaine de la Famenne ;
2. avancer significativement dans les procédures relatives aux autres dossiers en cours ;
3. étudier des solutions pour le développement de l'activité économique notamment sur les communes de Tellen et de Vaux-sur-Sûre, s'inscrivant dans un cadre de pluricommunauté existant ;
4. obtenir l'adhésion de principe, tant du Gouvernement wallon que des communes concernées (bassins économiques), sur la création de nouveaux parcs de grande dimension.

ÉQUIPER LES PARCS D'ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Nous équipons les parcs d'activités dans une optique de développement durable et intégrons les entreprises qui y sont implantées à leur bonne gestion.

Interlocuteurs concernés

Citoyens, communes, administrations régionales, partenaires, entreprises

Objectifs 2017-2019

- Poursuivre cette politique d'équipement, en fonction des moyens disponibles. Dans ce cadre, compte tenu de la raréfaction des crédits : continuer notre recherche de solutions pour baisser notre prix de revient tant que possible, avec un minimum de charges d'entretien mais tout en maintenant un niveau de qualité élevé.
Au regard d'opérations pilotes menées dans le cadre du plan stratégique 2014-2016 :
 - nous étudierons l'intérêt d'installer des unités de production collective de chauffage sur les parcs d'activités (ex. : réseau de chaleur à la caserne Ratz, Vielsalm),
 - nous poursuivrons la réhabilitation de friches pour les rendre à l'économie (ex. : site de l'ancienne scierie Mannaerts à Marche, le site Lengen à Athus),
 - par ailleurs : nous privilégierons la mise en œuvre de copropriétés pour assurer une gestion la plus qualitative possible des zones équipées,
 - en partenariat avec les équipes de conseillers entreprises :
 - > nous réfléchirons aux actions innovantes à mener pour pérenniser le rail sur les parcs où il est implanté comme à Ardenne Logistics, sur le Pôle bois de Gouvy ou sur le PED,
 - > nous investiguerons également les concepts possibles pour assurer une diversification/valorisation des activités agroalimentaires ;
- réaliser les dossiers d'équipements spécifiques retenus par le FEDER : la liaison directe du Terminal Conteneurs Athus (TCA) au chemin de fer français et le développement d'un micro-parc d'activités sur le campus de l'Université de Liège (Arlon) ;
- construire les programmes et les concepts, en dialogue constant avec le Département Prospection et animation économique qui connaît parfaitement les besoins des entreprises qu'il prospecte.

Objectifs 2017

- Déposer six dossiers (au stade de la demande d'engagement du subside) :
 - Aubange/Athus : liaison ferrée du port sec au réseau français,

- Aubange/Athus : équipement en infrastructure du futur quartier d'entreprises du site Lengen,
 - Bastogne, équipement de l'extension du parc de Bastogne 1,
 - Libin-Galaxia : équipement d'une nouvelle phase d'extension du parc,
 - Marche/Wex : amélioration de l'accessibilité phase 2 (nouvelle entrée en venant du rond-point du camp militaire),
 - Sainte-Ode/Bertogne : équipement de la micro-zone de la barrière Hinck ;
- lancer, poursuivre et/ou terminer les travaux suivants :
 - Aubange/Athus : voirie de désenclavement au sein de la zone logistique (en lien avec l'extension Scott),
 - Bastogne : redynamisation des parcs de Bastogne 1 et 2 en lien avec l'extension projetée,
 - La Roche/Vecmont : équipement de la phase 2 du PAE,
 - Léglise : finalisation du chantier d'équipement du nouveau PAE,
 - Marche/Wex : finalisation du chantier de la 1re phase d'amélioration de l'accessibilité (*by pass* du rond-point et accès Waillet),
 - Vielsalm/Burtonville : fin des travaux d'amélioration et de sécurisation de l'accessibilité.

CONSTRUIRE DES BÂTIMENTS POUR LES ENTREPRISES

Interlocuteurs concernés

Citoyens, communes, administrations régionales, partenaires, entreprises

Objectifs 2017-2019

- Réfléchir aux possibilités d'intégrer l'économie circulaire dans nos projets ;
- construire des bâtiments relais et centres d'entreprises pour permettre à tout type d'entreprises de tester leurs activités et de pouvoir répondre rapidement à de nouveaux besoins identifiés ;
- proposer un prix locatif le plus attractif possible ;
- à l'instar des halls relais en construction sur la zone de Vecmont (La Roche), nos concepts classiques viseront surface et investissement réduits tout en répondant aux critères du développement durable et aux demandes des utilisateurs ;
- mettre en œuvre les dossiers spécifiques retenus par le FEDER portant sur la construction de bâtiments à Athus (quartier d'entreprises), Arlon (bureaux partagés à Schoppach, centre d'entreprises et hall relais sur le campus de l'Université de Liège) et Bastogne (centre d'entreprises) ;

6. suite à la décision de la Commission européenne, réaliser, avec le soutien de la Wallonie, le chantier du centre de maintenance terrestre Galiléo ;
7. soutenir les entreprises actives au niveau des six axes évoqués infra à développer leurs infrastructures dans les formes et délais (ESA Redu, par exemple) ;
8. assurer l'assistance à maîtrise d'ouvrage - pour le compte du Forem - de la plateforme « habitat durable » (Arlon, campus ULg) et d'un atelier « installation thermique » (Libramont) dans le cadre de la réaffectation des fonds dits « Technifutur » (sous réserve de l'aval du Gouvernement wallon fin juin 2016 sur le dossier et le montage proposé) ;
9. poursuivre la réalisation de marchés cadres pour compte du Groupe au niveau coordination sécurité-santé, études de sols, analyses, forages, ...

Objectifs 2017

1. Déposer dix dossiers (au stade de la demande d'engagement du subsidie) :
 - Arlon, Campus de l'ULg : création d'un micro-parc scientifique avec centre d'entreprises et hall relais,
 - Arlon-Schoppach : création de bureaux partagés en prise sur les locaux d'IDELUX,
 - Aubange/Athus : création d'un quartier d'entreprises (4 halls) sur le site de Lengen,
 - Bastogne-Wallonia US Gate : création d'un centre d'entreprises,
2. sous réserve des décisions du Gouvernement wallon :
 - terminer le chantier Galiléo,
 - avoir notifié le chantier de la plateforme « habitat durable » pour le compte du Forem ;
3. lancer, poursuivre et/ou terminer deux chantiers :
 - La Roche/Vecmont : finaliser la construction des 2 halls relais mitoyens,
 - lancer les chantiers relatifs aux halls de Florenville, Léglise, Libin et Saint-Hubert (sous réserve de l'obtention des engagements).

Prospection et animation économique

ACCOMPAGNER L'IMPLANTATION DES ENTREPRISES

Les investissements récents dans plusieurs entreprises sont des signes encourageants de reprise économique. Pour preuve, la soixantaine de ventes de terrains générée au cours du Plan stratégique 2014-2016. En dépit de ces signes, les entreprises sont toujours confrontées à des difficultés pour boucler un plan de financement, trouver une main-d'œuvre de qualité, réduire leur facture énergétique, autant d'éléments nécessaires au renforcement de leur compétitivité. Ces constats nous montrent que nous devons poursuivre notre politique de proximité en proposant un accompagnement personnalisé aux entreprises.

Au niveau foncier, notre action se place toujours à un moment clé du renouvellement de l'offre en terrains économiques. Au vu du rythme des ventes, nous arrivons à saturation sur certaines parties du territoire et l'aboutissement des procédures urbanistiques est une nécessité absolue.

Interlocuteurs concernés

Entreprises, communes, partenaires

Objectifs 2017-2019

1. **Poursuivre notre politique de vente de terrains et de location de bâtiments**
 - notre équipe de conseillers entreprises continuera à accompagner les entreprises dans leurs démarches

d'implantation sur un parc d'activités économiques, via l'acquisition d'un terrain ou la location d'un hall relais, d'un bureau ou autre bâtiment industriel,

- nous leur proposerons des produits cohérents par rapport à leurs contraintes techniques et financières,
- nous poursuivrons en outre notre professionnalisation dans la gestion de notre patrimoine immobilier, en collaboration avec le service Travaux,
- nous continuerons aussi à accompagner les entreprises dans leurs démarches administratives hors implantation dans un parc. Ces investissements participent en effet tout autant au développement du territoire provincial ;

2. Poursuivre la politique de concertation avec les autorités communales

Les comités de concertation mis en place avec les autorités communales sont appréciés et sont devenus de véritables lieux d'échanges d'informations sur la vie du parc d'activités, les améliorations à trouver en commun, les besoins des entreprises, les infrastructures à compléter pour offrir un service adapté, ... Cette politique de communication entre les conseillers entreprises et les autorités communales sera maintenue ;

3. Poursuivre l'aide aux échanges entre entreprises

Les clubs d'entreprises permettent aux chefs d'entreprise de se rencontrer dans un contexte agréable, de bénéficier d'informations utiles au développement d'affaires et de faire remonter leurs besoins de tout type (sécurité, mobilité, ressources humaines...). Pour nos conseillers entreprises, ces rencontres sont aussi une source d'informations inégalée sur les évolutions des secteurs de l'économie. Les clubs d'entreprises seront poursuivis et renforcés par l'ajout de nouvelles thématiques (créativité, numérique, énergie...).

Objectifs 2017

Accompagner les entreprises dans leurs démarches d'implantation sur un parc d'activités économiques ou hors parc.

1. Poursuivre la politique de concertation avec les autorités communales

Organiser un comité de concertation avec chaque commune accueillant un parc d'activités économiques.

2. Poursuivre l'aide aux échanges entre entreprises

Organiser des clubs d'entreprises dans chaque sous-région.

ACCOMPAGNER LA CROISSANCE DES ENTREPRISES

L'accompagnement à la création et à la croissance des entreprises vise à assurer à celles-ci un ancrage territorial fort, mais aussi à rendre la province attractive aux yeux des

start-up et des investisseurs. Le métier d'accompagnement d'entreprises et l'offre de services se diversifient au fil du temps, dans un cadre administratif de plus en plus complexe. Confrontée chaque jour à cette complexité, l'équipe tente de jouer pleinement ce rôle de conseiller, de « simplificateur » pour que l'entreprise puisse se concentrer sur son activité.

Interlocuteurs concernés

Entreprises, AEI, pôles et *clusters*, partenaires (CCILB, Ores, etc.), autres intercommunales, hautes écoles, centres de recherches, universités

Objectifs 2017-2019

1. Accompagner les entreprises en croissance par un suivi individualisé

- L'offre de services proposée par les conseillers entreprises intègre les différentes facettes de la vie d'une entreprise. Elle se concrétise par la recherche de partenaires financiers, commerciaux ou industriels, l'aide au montage de dossiers d'aides publiques, le soutien des entreprises dans leur politique de recrutement et de formation de leur personnel (ou d'internationalisation), la réalisation d'études de faisabilité technique/économique de projets, l'objectif étant l'amélioration de la compétitivité des entreprises ;
- le métier des conseillers entreprises se complète par la gamme de services proposée par les conseillers en innovation. Groupés au sein du Centre européen d'entreprise et d'innovation, membre du réseau EUBIC (European Business Innovation Centre Network), ils accompagnent les entreprises dans la concrétisation de leurs projets innovants - de la validation de l'idée à la mise sur le marché en passant par les questions liées à la propriété intellectuelle, à la réalisation de prototypes, à l'élaboration d'un *business plan*, à la recherche de financement, à la recherche de partenaires scientifiques et industriels, à la mise en relation avec les clusters et pôles de compétitivité wallons.
- L'objectif : aider les entreprises à grandir, à se développer, à innover et contribuer ainsi au renforcement de la valeur ajoutée de la province de Luxembourg, encore trop faible si on compare la contribution de celle-ci à la valeur ajoutée nationale et wallonne.
- Depuis peu, le Gouvernement wallon et l'Agence pour l'Entreprise et l'Innovation ont confié de nouvelles activités au Centre d'innovation. Elles visent l'implantation dans les entreprises des modes de fonctionnement intégrant :
 - la créativité : comment trouver des solutions inhabituelles à des problèmes ou rechercher des idées nouvelles pour de nouveaux produits ou services ?
 - le numérique - plus spécifiquement les techniques

visant à mieux gérer l'information 4.0. (veille concurrentielle/tendances du marché ; e-réputation ; sécurité de l'information...),

- l'économie circulaire : comment réduire au maximum l'usage des ressources premières et d'énergie dans le développement des produits/services ou processus ? Comment maximiser la durée d'utilisation des produits ou revaloriser un maximum de matériaux contenus dans des produits en fin de vie ?

Son action passe par :

- de la sensibilisation (ateliers thématiques, formation à des outils/techniques de créativité ou de gestion de l'information),
- la réalisation de diagnostics permettant à l'entreprise de prendre conscience de son positionnement et de sa marge de progression,
- la proposition et le suivi de plans d'accompagnement ;
- notre conseiller en énergie, outre son implication dans les actions liées à l'économie circulaire (voir ci-avant), accompagnera des projets « énergétiques » comme :
 - la mise en place d'unités de cogénération/biométhanisation,
 - l'installation d'un réseau de chaleur au sein d'un parc d'activités économiques,
 - l'étude des potentialités des énergies renouvelables sur nos parcs ou sur le territoire de la province de Luxembourg ;
- nous veillerons à intégrer plus d'entreprises dans des programmes européens (appels à projets FEDER, Interreg V, Horizon2020), et serons attentifs à toute opportunité transfrontalière qui se dégagerait dans le cadre de nos métiers.

Ce sera le cas dans les domaines de :

- la « dronologie » pour lequel nous envisageons un partenariat transfrontalier avec des centres de recherches, des entreprises et le monde académique,
- l'environnement/énergie, avec des réflexions à poursuivre quant à la mise sur pied d'un Pôle biomasse,
- l'économie circulaire, en bénéficiant des forces de nos voisins dans ce domaine ;
- enfin, nous serons attentifs aux opportunités de développement « en transfrontalier » des filières en lien avec nos développements, notamment sur :
 - le pôle spatial de Redu-Transinne,
 - le pôle « habitat durable » dans le sud en lien avec la redynamisation du Campus d'Arlon.

2. Cibler les entreprises à (haut) potentiel de croissance

Lié à une recommandation de l'Union européenne et du Gouvernement wallon, le ciblage des entreprises à potentiel de croissance a été entamé en 2016 avec l'Agence pour l'en-

treprise et l'innovation et nos collègues d'autres provinces. Il se poursuivra durant le Plan stratégique 2017-2019 et permettra de catégoriser les entreprises de la province selon trois critères (valeur ajoutée, sécurité financière et maîtrise de la croissance) et d'orienter notre accompagnement en ciblant, sans exclusive, les entreprises présentant le plus haut potentiel de croissance.

Ce ciblage est le cœur de notre projet « Animecolux 2 ». Il a obtenu des cofinancements européens via les fonds FEDER. Il nous permettra de renforcer notre mission d'accompagnement des entreprises en croissance dans plusieurs domaines (innovation, créativité, économie circulaire...) et sur nos grands thèmes (agroalimentaire, bois, logistique, sciences du vivant, spatial) ;

À noter : si les structures locales de coordination (SLC), actives sous l'ancienne période de programmation, ne sont plus utilisées, nous poursuivrons néanmoins notre partenariat avec les autres opérateurs économiques (CCILB, UCM...).

3. Accompagner l'ancrage des entreprises en province de Luxembourg :

À la suite du constat du déclin, progressif mais bien réel, de l'industrie manufacturière dans le Sud Luxembourg (perte de près de 550 emplois entre 2005 et 2013) - et saisissant l'opportunité qui nous était donnée par le Gouvernement wallon dans le cadre de sa politique de soutien aux stratégies de redéploiement des zones touchées par des restructurations, nous poursuivrons le travail entamé en 2016 pour ancrer les entreprises du Sud Luxembourg dans le tissu local et donner une image plus positive du secteur.

Notre action sera confortée par les nouveaux investissements consentis par les grandes et moyennes entreprises ces derniers mois (Ferrero, Jindal Films, Mima Films, CMI...). Elle visera notamment à augmenter le nombre de projets de R&D associant entreprises, hautes écoles, centres de recherche et universités.

Elle portera aussi sur des actions de communication destinées à faire connaître l'outil industriel existant et les perspectives qu'il offre en termes de recrutement.

Objectifs 2017

1. Accompagner les entreprises en croissance par un suivi individualisé

- Poursuivre l'accompagnement des entreprises dans leur stratégie de croissance et d'innovation en intégrant l'économie circulaire ;
- élargir l'offre de services du Centre d'Innovation à destination des entreprises en matière de créativité (organisation de living labs) et de transformation digitale (sensibilisation au Plan du numérique, assistance à la gestion de projets visant la numérisation des entreprises).

2. Cibler les entreprises à (haut) potentiel de croissance

- Mettre en place un ciblage pour déterminer le portefeuille d'entreprises à rencontrer et à accompagner sur le long terme ;
- tester l'outil dans le cadre de la filière bois pour déterminer la chaîne de valeur en province de Luxembourg et les actions d'accompagnement à privilégier (recherche de partenaires industriels, scientifiques, création de nouvelles activités, ...) pour la renforcer.

3. Accompagner l'ancrage des entreprises en province de Luxembourg :

Maintenir et renforcer l'industrie manufacturière en province de Luxembourg et donner une image plus positive du secteur.

ATTIRER DE NOUVELLES ENTREPRISES SUR NOTRE TERRITOIRE PAR DES ACTIONS DE PROSPECTION

La crise économique d'ampleur internationale couplée à une désindustrialisation marquée en Europe et à des subsides qui se font de plus en plus rares est malheureusement toujours d'actualité.

Dans ce contexte, il est indispensable de continuer à développer des produits de niche ou à très haute valeur ajoutée. C'est ce que nous faisons, par exemple avec des infrastructures de pointe comme Galaxia - pour les applications spatiales ainsi que des activités cruciales pour le programme Galileo, ou encore avec Novalis - parc scientifique dédié aux sciences du vivant.

Notre prospection continuera à viser la proximité, le contact direct, à asseoir notre stratégie sur quelques produits phares, et à détecter, avec l'aide des entreprises déjà en place, les « chaînons manquants », en amont ou en aval, au sein des différentes filières.

Interlocuteurs concernés

Entreprises, AWEX

Objectifs 2017-2019

Renforcer nos réseaux de prospection en misant sur la proximité directe

Dans un contexte concurrentiel accru, nous allons :

- renforcer plus encore notre politique de contacts directs avec les prospects.

Notre stratégie : mettre en place un réseau d'« ambassadeurs », dirigeants d'entreprises exogènes implantées dans notre province, appelés à « ouvrir leurs carnets d'adresses » dans leurs territoires d'origine. Cette démarche pragmatique, qui évite les intermédiaires, sera concentrée essentiellement sur deux marchés

porteurs : la Flandre et la France. Pour disposer des outils adéquats, nous travaillons avec une agence de communication spécialisée. Nous organiserons une campagne de prospection en France basée également sur la proximité directe ;

- poursuivre nos actions classiques de prospection :
 - nous poursuivrons nos actions de prospection plus « classiques » : participation à des salons thématiques, contact direct avec les prospects (visites, contact téléphonique, emailing, publipostage), collaboration avec les services de l'AWEX pour le dépôt d'offres répondant aux besoins des prospects,
 - cibles géographiques : hormis la France et la Flandre, les équipes suivront de près et de façon ciblée les développements et le potentiel d'investissements de plus grandes nations comme la Chine et les États-Unis,
 - cibles sectorielles : d'autres actions de prospection spécifiques sont présentées secteur par secteur ci-après.

Objectifs 2017

Renforcer nos réseaux de prospection en misant sur la proximité directe

1. Organiser une campagne de prospection en Flandre basée sur les outils développés en 2016 avec l'aide d'une agence de communication flamande ;
2. animer le réseau des « ambassadeurs flamands » ;
3. organiser une campagne de prospection en France basée sur la proximité directe et utilisant les outils digitaux (réseaux sociaux, marketing digital, ...).

Poursuivre nos actions classiques de prospection

1. Participer, de façon ciblée, à des salons thématiques dans les secteurs prioritaires (cf. infra) ;
2. déposer des offres attractives en collaboration avec les services de l'Awex.

DÉVELOPPER LES FILIÈRES EN LIEN AVEC NOS INFRASTRUCTURES

Les dernières années ont permis d'investir dans un cadre propice au déploiement d'activités à valeur ajoutée via la création d'infrastructures qui sont autant de produits d'appel : Novalis, Galaxia, Ardennes Logistics, Pôle Ardenne Bois. Au départ de celles-ci, nos experts sectoriels axeront leurs démarches sur l'ancrage local et sur la recherche des chaînons manquants au sein des différentes filières via des actions de prospection.

Interlocuteurs concernés

Entreprises, pôles de compétitivité, universités, hautes écoles, centres de recherche.

Objectifs 2017-2019

Développer les filières prioritaires en province de Luxembourg

Spatial

Un véritable pôle spatial a pris son essor ces dernières années à Galaxia. Il est basé sur :

- notre centre d'entreprises. Il héberge plusieurs entreprises spécialisées dans les applications spatiales et jouit d'une connexion numérique directe avec le Centre ESA (Redu),
- l'Euro Space Center. Il accueille chaque année près de 30 000 jours/stage et 50 000 visiteurs.

La notoriété internationale de Galaxia va s'accroître suite au choix de la Commission européenne d'y établir le Centre de soutien logistique intégré propre au programme Galileo ;

- notre prospection sera attentive aux développements connexes possibles suite à cette implantation, en lien avec le futur opérateur. Elle s'appuiera sur l'offre proposée par le « Pôle de Redu/Transinne » en lien avec la présence de l'ESA à Redu. Principales cibles géographiques : la France, l'Allemagne, l'Italie, le Royaume-Uni et le Grand-Duché de Luxembourg ;
- l'attraction de *start-up* et *spin off* sera encouragée via l'incubateur ESA BIC Wallonie Redu qui devra monter en puissance ;
- nous poursuivrons le développement du Centre de connaissances à Galaxia.

Son objectif : mettre en lien des étudiants/chercheurs et les entreprises installées à Transinne. En réalisant des stages ou autres travaux de fin d'études au sein des entreprises, les étudiants testent leurs connaissances de façon très concrète en contact avec le monde économique.

Bois

Nous disposons d'un véritable pôle pour l'industrie du bois avec les parcs d'activités de Vielsalm et de Gouvy (orientés résineux). Il offre une disponibilité foncière globalisée de près de 100 ha. En outre, l'arrivée du Groupe Mobic à Étalle devrait initier des projets innovants et de haute technologie dans le domaine du feuillu.

- Pour détecter d'éventuels projets industriels, nous suivrons de près les développements en chimie verte, dans le cadre de la collaboration de recherches sur l'utilisation de la lignine initiée au départ de l'entreprise Burgo ;
- pour le reste, notre prospection ciblera essentiellement les entreprises actives dans la 2^e et la 3^e transformation. Cibles géographiques : la France, la Flandre, l'Allemagne, l'Autriche et les pays scandinaves ;
- nous aiderons les entreprises à initier des relations d'affaires entre elles et poursuivrons le partenariat avec les opérateurs spécialisés, comme l'Office écono-

mique wallon du bois (OEWB) et Wallonie Bois, afin de concrétiser de nouveaux projets industriels.

Ces partenariats seront aussi la base de la mise sur pied d'un Pôle « habitat durable » sur le Campus de l'ULg Arlon sur lequel des infrastructures vont être créées (centre d'entreprises, parc d'activités et centres de formation, évoqués supra) ;

- nous aiderons la Scierie Pauls et d'autres entreprises intéressées à pérenniser l'usage du raccordement ferré sur le Pôle Ardenne Bois (Gouvy).

Logistique

Même si la crise économique continue à jouer un rôle très défavorable au niveau des investissements industriels, nous renforcerons encore nos démarches de prospection dans le secteur logistique :

- nous privilégierons les contacts directs, dans la mesure du possible, à travers des apporteurs d'affaires ;
- nous réaliserons une prospection ciblée auprès de sociétés de la grande distribution et de l'e-commerce en Belgique, France, Hollande et Chine ;
- nous accompagnerons en outre le Terminal Conteneurs Athus (TCA) dans sa nouvelle stratégie de développement (liaison ferrée vers la France, complémentarité avec d'autres ports secs, nouveaux produits...);
- nous poursuivrons les partenariats avec des opérateurs comme Logistics in Wallonia ;
- nous poursuivrons la réflexion sur le concept d' « opérateur ferroviaire de proximité » ou toute autre initiative visant à opérationnaliser l'usage de la bimodalité sur Ardenne Logistics (Neufchâteau).

Agroalimentaire

Le secteur agroalimentaire présente des atouts majeurs comme le Pôle viande de Bastogne, une coopérative laitière de premier ordre, une production de volailles en plein essor, un secteur brassicole reconnu, ou encore un potentiel aquifère important.

- Grâce à des collaborations accrues avec d'importants groupes de distribution, avec le pôle de compétitivité Wagralim ou encore des partenaires académiques comme le CER et les universités, nos actions continueront de cibler l'accompagnement des projets industriels des entreprises en place avec une attention particulière sur la diversification agricole (notamment les secteurs maraîcher et avicole) ;
- l'accompagnement à l'internationalisation des entreprises agroalimentaires de ces secteurs et l'étude des secteurs connexes comme l'emballage, les modes de distribution, les alicaments, la transformation/préparation de plats préparés ou l'analyse de nouvelles ressources nutritives feront également partie de nos priorités ;
- notre prospection visera sans exclusive les marchés français et flamands. Elle touchera spécifiquement les

secteurs bovin, avicole, laitier (y compris les produits dérivés), aquifère ou brassicole. Nous étudierons aussi les possibilités de complémentarités entre l'agroalimentaire et les sciences du vivant.

Sciences du vivant

- Les trois années à venir permettront de concrétiser et de renforcer le positionnement de Novalis dans l'écosystème wallon des biotechnologies via :
 - une stratégie clairement définie et partagée orientée sur les segments de la santé animale (biotechnologies rouges) et environnementale (biotechnologies blanches et chimie verte) en parallèle et en soutien au développement de la santé humaine,
 - une structure décisionnelle intégrant les acteurs locaux, régionaux et internationaux ;
- des projets d'infrastructures devraient offrir aux entreprises du parc et aux futurs prospects des structures d'accueil adaptées à leurs besoins ;
- une offre de services spécifique aux entreprises actives dans les sciences du vivant et aux *start-up* sera développée pour les accompagner dans leur croissance ;
- une prospection géographique du secteur, s'appuyant sur le partenariat signé entre IDELUX et son homologue texan Research Valley Partnership, sera poursuivie.

Ce partenariat permettra de développer des collaborations scientifiques internationales et de créer à terme de l'activité économique sur Novalis. Cette politique partenariale pourrait s'étendre à d'autres régions telles que l'Alabama et plus particulièrement avec le comté de Madison et Huntsville (pôle spatial aux États-Unis) afin de multiplier les opportunités de développement pour nos entreprises et pour Novalis. Au vu de leur position forte sur ces secteurs, une prospection ciblée sur la France et la Suisse sera aussi conduite.

Tourisme

Voir IPP, page 36

Objectifs 2017

Développer les filières prioritaires en province de Luxembourg

1. Prospecter les entreprises concernées par les développements de Galiléo, en lien avec l'ESA et l'opérateur sélectionné par la Commission européenne ;
2. détecter et accueillir de nouvelles *start up/spin off* au sein de l'incubateur ESA Wallonie Redu ;
3. poursuivre le développement du Centre de connaissances par l'accueil d'étudiants/stagiaires au sein des entreprises du site de Galaxia ;
4. prospecter les entreprises actives dans les 2e et 3e transformations du bois en Flandre et en France pour les accueillir sur le Pôle Ardenne Bois de Gouvy-Vielsalm ;
5. initier des partenariats industriels et autres nouveaux projets industriels à partir des entreprises implantées (Mobic, Pauls, Burgo, ...) ;
6. accompagner le Terminal Conteneurs Athus dans ses développements ;
7. mettre sur pied une campagne de prospection auprès des entreprises de la grande distribution et de l'e-commerce ;
8. poursuivre l'accompagnement du pôle viande à Bastogne (biométhanisation, centre d'excellence et reconversion du marché couvert) ;
9. organiser une prospection ciblée sur les secteurs avicole et de l'eau potable ;
10. étudier les potentialités du secteur maraîcher ;
11. poursuivre la campagne de prospection biotech aux USA en se basant sur le partenariat avec Research Valley Partnership ;
12. initier une prospection ciblée en Suisse et en France dans le secteur des biotechnologies ;
13. accompagner les entreprises présentes à Novalis en vue de développer de nouveaux projets ou nouvelles infrastructures dans les sciences du vivant.

Service immobilier

EXPERTISES IMMOBILIÈRES, MESURAGES ET LEVÉS TOPOGRAPHIQUES,

Une nouvelle équipe est en place depuis 2014. Elle a aujourd'hui acquis les compétences et l'expérience nécessaires pour travailler de façon à la fois efficiente et efficace. Une collaboration est en place avec le service Travaux pour réaliser des plans de mesurage/bornage et des levés topographiques pour compte des services internes du Groupe, pour les entreprises et pour nos communes.

À noter : de nombreuses voiries internes aux parcs d'activités sont encore propriétés de l'Intercommunale.

Interlocuteurs concernés

Services internes, communes, entreprises

Objectifs 2017-2019

- Poursuivre l'élaboration de dossiers d'expertise immobilière (terrains et bâtiments) pour compte du Groupe et d'entreprises (matières couvertes : acquisition et financement, projets de sites à réaménager et à revitaliser, fixation des revenus cadastraux),
 - la publicité du Service sera accentuée vers les entreprises et les communes.
- Accentuer les mesurages/bornages et levés topographiques, via la collaboration avec le service Travaux, pour compte des services internes au Groupe et d'entreprises. Objectif : réaliser l'entièreté des mesurages en interne, maîtriser la banque de données « mesurages » relative à nos parcs d'activités, proposer ce service aux communes.
- 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 l'AIVE (programmes d'épuration, d'égouttage), pour le Secteur Valorisation et Propreté (aménagement de parcs à conteneurs), et IDELUX (réalisation de parcs d'activités économiques). Ce service sera aussi proposé aux communes.

Objectif 2017

Poursuivre et accentuer les mesurages/bornages et levés topographiques, via la collaboration avec le Service Travaux, pour compte des services internes au Groupe et des entreprises.

Objectif : réaliser l'entièreté des mesurages en interne et maîtriser la banque de données « mesurages » relative à nos parcs d'activités.

NÉGOCIATIONS IMMOBILIÈRES

Objectif 2017

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 compte de l'AIVE dans les programmes d'épuration, d'égouttage et d'aménagement de parcs à conteneurs, et pour compte d'IDELUX dans le cadre de la réalisation de parcs d'activités économiques.

L'objectif pour compte d'IDELUX : acquérir l'ensemble des parcelles pour les ZAEM de Hotton (12 ha) et de l'extension de la zone de Bastogne1 (30 ha), et poursuivre l'acquisition du solde des nouvelles zones actuellement mise en œuvre (Burtonville et Gouvy par exemple). De même, en fonction de l'état d'avancement d'autres dossiers, un travail d'anticipation d'acquisitions sera effectué.

ACCENTUER LES CESSIONS DE VOIRIES AUX COMMUNES

(avec les départements Développement de projet et Prospection et Animation économique)

Objectif : remettre l'ensemble des voiries aux communes et mettre en place avec le département Développement de projets, une procédure systématique de cession de voirie aux communes dès réception provisoire de celles-ci.

Objectif 2017

Poursuivre et accentuer les cessions de voiries aux communes avec l'objectif de résorber l'ensemble des retards accumulés.

EXPERTISE JURIDIQUE EN MATIÈRE D'EXPROPRIATIONS ET BAIL À FERME

Le Service assure le suivi des dossiers d'expropriation judiciaire conjointement avec nos avocats. Nous faisons face à une double difficulté :

- un remaniement en vue en matière d'expropriation et de loi sur le bail à ferme, suite au transfert de compétences entre le Fédéral et la Région,
- un déficit de personnel au niveau du Comité d'acquisition d'immeubles.

Interlocuteurs concernés

Services internes, communes

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre notre métier de suivi des dossiers en expropriation judiciaire et développer notre expertise sur base de la jurisprudence ;
2. développer notre expertise en matière de loi sur le bail à ferme et porter une attention particulière sur l'évolution législative de ces matières ;
3. offrir notre expertise aux communes, conjointement avec le service Droit de l'environnement pour la partie sécurité juridique, via une ligne de services « expropriation », de l'obtention d'un arrêté aux acquisitions amiables ou judiciaires.

Objectif 2017

Suivre les dossiers en expropriation judiciaire et développer notre expertise.

LOGEMENTS

Dans le passé, le service Immobilier a réalisé de nombreux lotissements. Cette activité a disparu depuis plus de 10 ans. Dans un contexte de prévision démographique à la hausse et vu les modifications de procédures de réalisation de lotissements, elle connaît un regain d'intérêt.

Interlocuteurs concernés

Communes

Objectifs 2017-2019

1. Finaliser la commercialisation des dernières parcelles des lotissements. Il reste six parcelles à Izel, une à Soy et une à Saint-Hubert ;
2. collaborer avec IDELUX Projets publics et proposer :
 - la réalisation de permis d'urbanisation pour compte propre ou pour compte des communes ;
 - un service d'accompagnement en promotion conjointe avec les communes dans la mise en œuvre de lotissements novateurs et durables.

NOUVELLES LIGNES DE SERVICE

Objectif 2017

Avec le Service Droit de l'environnement, initier deux lignes de services destinées tant aux communes qu'à l'interne : l'une en matière d'« expropriation » (de l'obtention d'un arrêté jusqu'aux acquisitions, et l'autre, en matière de « permis d'urbanisation ».

Service Droit de l'environnement

UN SUPPORT INDISPENSABLE AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DURABLE

Dans un contexte juridique parfois incertain, à la complexité et à la technicité croissantes, le SDE renforce sa maîtrise du droit de l'environnement et de l'aménagement du territoire qu'il met au service du Groupe des intercommunales, des entreprises et des communes au travers d'actions de :

- permis et autorisations
 - réalisation de dossiers de demande de permis d'urbanisme, de permis d'environnement et de permis unique (60 dossiers par an),
 - réalisation de dossiers d'enregistrement et d'agrément, notamment en matière de collecte et de transport de déchets ainsi que de valorisation de déchets (2 dossiers/an) ;
- consultance juridique
 - aide à la décision et à l'investissement dans les matières environnementales et d'aménagement du territoire mais aussi dans les matières « connexes » (voiries communales, sécurité incendie...),
 - diagnostics juridiques pointus dans les matières précitées ;
- veille juridique et formation
 - Actualité juridique mensuelle, chaque année,
 - avis sur des textes législatifs et réglementaires en projet, à la demande,
 - formations internes et externes,
 - plan interne des surveillances des obligations environnementales (PISOE).

Interlocuteurs concernés

Communes, Service immobilier, entreprises, autres services du Groupe

Objectifs 2017-2019

1. Accroître l'expertise dans les métiers actuels en augmentant le nombre d'interventions au bénéfice des communes et de dossiers hors province :
 - 60 dossiers de demande de permis en 2017, 65 en 2018 et 70 en 2019,
 - 40 dossiers de consultance juridique en 2017, 45 en 2018 et 45 en 2019 ;

2. acquérir de nouvelles compétences en créant en 2017 puis en développant les deux années suivantes de nouvelles lignes de service :
 - extension de la veille juridique aux communes et entreprises, dans ses dimensions :
 - > d'actualité juridique,
 - > de formation aux nouvelles législations et réglementations,
 - > d'avis préalables dans le cadre de projets de réforme (textes en projet...),
 - création d'une ligne de service interne « expropriation », avec le service Immobilier (prise en charge du volet « maîtrise juridique »),
 - développement d'une expertise juridique en matière de permis intégré (permis d'urbanisme ou permis d'environnement + permis d'implantation commerciale),
 - développement du volet expertise juridique dans la matière des permis d'urbanisation, en appui du service Immobilier et du département de Développement de projets (notamment dans le cadre des PPP).

LA CRÉATION DE NOUVELLES LIGNES DE SERVICE

Objectifs 2017

1. Étendre la veille juridique aux communes et entreprises, dans ses dimensions :
 - d'actualité juridique,
 - de formation aux nouvelles législations et réglementations,
 - d'avis préalables dans le cadre de projets de réforme (textes en projet, ...) ;
2. créer une ligne de service interne « expropriation » avec le Service Immobilier (prise en charge du volet « maîtrise juridique ») ;
3. développer une expertise juridique en matière de permis intégré (permis d'urbanisme ou permis d'environnement + permis d'implantation commerciale) ;
4. développer le volet expertise juridique en matière de permis d'urbanisation, en appui au Service Immobilier.

SMQ

SUIVI DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

IDELUX, IDELUX Projets publics, IDELUX Finances et les services généraux du Groupe sont certifiés ISO 9001 depuis 2006. Cette norme est centrée sur l'assurance de la satisfaction du client et l'amélioration continue de nos services.

Le service Qualité coordonne le suivi des exigences de la norme ISO 9001 auprès des services, via des audits internes, des enquêtes de satisfaction et une approche qualité au quotidien.

Interlocuteurs concernés

Services internes du Groupe

Objectifs 2017-2019

1. Préparer la migration de la norme ISO 9001 version 2008 à la version 2015 pour janvier 2018, en incorporant notamment les analyses de risques à nos processus et en les adaptant aux autres nouvelles exigences ;
2. obtenir notre certification tous les trois ans en répondant aux propositions d'amélioration émises lors des audits externes de contrôle et de certification ;
3. étendre le périmètre de certification à d'autres services du Groupe.

Objectifs 2017

1. Coordonner le suivi du système de management de la qualité (suivi des actions d'amélioration, gestion des audits internes, suivi des plaintes, gestion des enquêtes de satisfaction, création / mise à jour des instructions de travail, organisation des revues de direction, ...)
2. adapter l'ensemble de nos processus à la nouvelle norme ISO 9001 version 2015 ;
3. assurer, notamment par la communication et la formation appropriée, la mise en œuvre des nouvelles exigences ;
4. former les auditeurs internes à la nouvelle version de la norme.

IDELUX

PROJETS PUBLICS

Depuis sa création en 2010, IDELUX Projets publics est intervenue, à des degrés divers, pour la quasi-totalité des communes de notre territoire, pour la Province et pour d'autres acteurs publics (intercommunales, CPAS...).

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Plus de 100 projets sont en cours : ils prouvent l'intérêt que nos associés portent aux services d'IDELUX Projets publics.

Pour les années à venir, nous souhaitons, en capitalisant sur une équipe jeune :

► **Renforcer encore la qualité des services offerts en visant l'apport à nos partenaires d'un maximum de plus-value, aux niveaux :**

- conceptuel, via l'émergence d'idées novatrices issues d'une dynamique d'équipe, de notre expérience dans les domaines traités et d'exemples de qualité en Belgique et à l'étranger,
- administratif, en sécurisant les montages malgré leur complexité et en étant au fait des évolutions des législations pour pouvoir en informer nos partenaires et mieux anticiper,
- financier, en faisant en sorte que le cofinancement de nos partenaires soit le moins élevé possible (montages associant plusieurs lignes de subvention, intégration du privé à certaines phases des projets, lobbying plus proactif pour mobiliser les financements nécessaires...),
- de l'élargissement de notre palette de services (processus internes, collaborations structurées avec la Province et marchés cadres) pour que nos associés puissent bénéficier d'un panel de prestations plus global. Outre les missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage, ils devraient pouvoir faire appel, en mobilisant encore davantage les ressources du Groupe, à des expertises urbanistique et environnementale, des aides à l'acquisition dans le cadre de procédures d'expropriation, des missions de bureau d'études, de suivi de permis d'urbanisation... ;

► **à côté des missions confiées par les communes, disposer de la capacité (moyens humains et budgétaires) de lancer des démarches proactives dans le cadre :**

- de projets structurants, rencontrant l'intérêt général, pour tout ou partie du territoire de notre province (du type de ceux menés dans le cadre d'Interreg au niveau de la mobilité douce ou du tourisme de mémoire),
- de nouvelles lignes de métier répondant aux nouveaux défis auxquels sont confrontées les communes et la Province. À côté des secteurs d'activités historiques (aménagement urbains, rénovations de patrimoine, infrastructures sportives, culturelles et touristiques, logements), les questions qui se posent à nos partenaires portent sur :
 - > la lame de fond visant à ce que les pôles et les territoires ruraux opèrent leur « transformation numérique » et deviennent de plus en plus « intelligents », offrant des infrastructures et des services plus flexibles, interactifs et efficaces,
 - > l'évolution démographique existante et à venir, nécessitant des développements immobiliers et des services pouvant répondre aux attentes variées de la population, dont une partie croissante d'origine extra-provinciale habituée à une offre urbaine d'activités et de services riche et variée,
 - > ou encore les difficultés que rencontrent les cœurs de nombre de nos pôles, en ce qui concerne notamment l'attractivité commerciale.

Interlocuteurs concernés

Citoyens, communes, Province, partenaires locaux en fonction des domaines concernés, administrations régionales

Objectifs 2017-2019

Pour atteindre nos objectifs, il nous semble indispensable de :

1. structurer nos relations avec nos partenaires publics pour :
 - mieux connaître encore les enjeux et tendances auxquels ils sont soumis,
 - pouvoir anticiper les demandes et proposer des pistes de développement de nouveaux services et infrastructures,
 - les informer systématiquement des appels à projets en cours ou des évolutions législatives envisagées (cf. la participation à l'appel à projets quartiers nouveaux lancé par la Région wallonne fin 2015).
2. disposer d'une veille opérationnelle basée sur le renforcement des domaines d'expertise de chaque chef de projets :
 - évolutions prospectives en termes de produits (presse, salons, visites d'exemples remarquables...),
 - rencontres et contacts avec les acteurs clés (concepteurs, investisseurs, gestionnaires),
 - suivi des évolutions législatives et de la jurisprudence (points GW, contacts réguliers avec les administrations...);
3. proposer un nouveau système de tarification, système :
 - différenciant les tarifs au regard des prestataires (chef de projets, manager...),
 - privilégiant les honoraires liés à un résultat (obtention de subsides, vente...).

Objectifs 2017

1. Rencontrer toutes les communes de la province, pour débattre de leurs enjeux de développement et de leurs attentes à l'égard de nos services ;
2. structurer notre système de veille (cf. Stratégie territoriale) ;
3. identifier et proposer aux communes au moins deux projets d'ampleur significative ;
4. proposer un nouveau système de tarification à l'approbation de l'Assemblée générale.

INFRASTRUCTURES PUBLIQUES, LOGEMENTS ET COMMERCES

Notre action à ce jour porte sur :

- ▶ **la réalisation d'études stratégiques de développement (ex : rénovations urbaines) ;**
- ▶ **des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour concrétiser :**
 - divers aménagements publics,
 - des constructions et rénovations/reconversions de

bâtiments publics (maisons communales, crèches, CPAS, maisons médicales...),

- des équipements sportifs (halls de sport, piscines...),
 - des projets de logements (mise en œuvre de ZACC, création de logements publics...);
- ▶ **la gestion de neuf secteurs communaux ;**
 ▶ **le développement de projets immobiliers.**

Interlocuteurs concernés

Citoyens, communes, Province, promoteurs privés et constructeurs

Objectifs 2017-2019

Missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage

1. Être aux côtés des communes pour concrétiser les projets issus des réflexions stratégiques et les autres dossiers en cours. Le montage et la mise en œuvre des projets, pour les amener à terme dans les meilleures conditions possible, est une mission essentielle pour nos partenaires ; mission qui mobilise une part importante de nos énergies pour faire face à la centaine de dossiers actifs ;
2. réfléchir à la possibilité d'accompagner les communes dans le cadre d'investissements en régime TVA, via le mécanisme de secteur ou celui de la régie communale autonome.

Promotion immobilière résidentielle, commerciale

1. Étudier les conditions d'une intervention de nos services dans les dimensions « logements sociaux » (en relation notamment avec les AIS, dans le cadre des plans d'ancrage...),
2. compte tenu du vieillissement de la population, nous positionner dans le cadre de la *silver economy*, notamment en termes de logements adaptés et de services nouveaux à créer. Cette démarche suppose visite d'exemples innovants, identification des acteurs du secteur et développement de partenariats,
3. développer, en partenariat avec les hautes écoles, l'ULg, les communes et la Province des concepts de logements pour étudiants,
4. identifier des projets commerciaux contribuant au renforcement des pôles existants et susceptibles de générer des développements économiques pour les territoires au sein desquels ils s'insèrent,
5. trouver un partenaire pour lancer de nouveaux projets immobiliers. Il devrait partager avec nous le risque des promotions tout en disposant :
 - d'une excellente notoriété,
 - d'une bonne connaissance et expertise des métiers de la construction sans être nécessairement un bureau d'études ou un constructeur, de manière à permettre de mettre en concurrence concepts et prix de construction,

- d'un réseau susceptible d'apporter de nouveaux projets,
 - d'une bonne maîtrise des réseaux de commercialisation,
6. étudier la possibilité d'accompagner, en promotion conjointe, les communes dans la mise en œuvre de lotissements novateurs et durables.

Démarche structurante

À l'instar de ce que la Région wallonne envisage pour les pôles urbains FEDER - dont Arlon, lancer une démarche de valorisation globale de deux à trois pôles de la province disposant d'un haut potentiel de développement.

Objectif : sur base d'un plan de développement urbain préalable, contractualiser sa mise en œuvre entre la Région et la ville concernée. Dans ce contrat, les apports de la Région (subsidés, appui technique...) certains crédits (revitalisation/ rénovation urbaine) majorés... devraient être connus, les procédures simplifiées.

Cette démarche passerait par une concentration d'actions :

- portant sur les différents thèmes qui touchent les cœurs de pôles (aménagement urbains, mobilité, logement, commerce, patrimoine, tourisme, nouvelles technologies, animation urbaine, marketing),
- indispensables pour obtenir un effet de levier suffisant, notamment au niveau d'investisseurs privés.

Elle suppose que, en nous appuyant sur une *task force* provinciale, nous puissions au préalable obtenir l'accord et le soutien de la Wallonie. Par ailleurs, pour autant que nous soyons mandatés pour le faire, en partenariat avec la Maison de la Mobilité, accompagner la mise en place de projets structurants en termes de mobilité, comme la concrétisation d'un *Park&Ride* à Arlon.

Nouvelles lignes de métier

- Dans un premier temps, concentrer nos moyens pour inscrire nos territoires dans la lame de fond de la transformation numérique. L'objectif : pour la plupart des projets développés, y adjoindre un surcroît d'« intelligence » via une offre d'infrastructures et de services plus flexibles, interactifs et efficaces, notamment pour apporter plus de bien-être à leurs habitants et recréer du lien social. Ces *smart* développements et *smart cities* sont intégrés à la stratégie pour une croissance durable de la Commission européenne (Europe 2020) et constituent un pan majeur de la stratégie de développement de la Wallonie (voir par exemple l'axe 5 du plan Marshall 4.0),
- économies d'énergie dans les bâtiments publics,
- réseaux de chaleur,
- sites de remblais.

À mesure de nos contacts avec les communes, d'autres pistes de lignes de métier pourront voir le jour.

Objectifs 2017

Missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage

Faire avancer significativement les dossiers communaux en cours ou prévus.

À titre d'exemples non exhaustifs :

1. Rénovations urbaines
 - Arlon : accompagnement de l'étude de rénovation,
 - Bastogne : dynamisation du Quartier Latin en connexion avec les projets touristiques/culturels y liés (voir « Infrastructures touristiques »),
 - Messancy : lancement des travaux de construction d'un immeuble de 8 appartements (en lien avec le plan d'ancrage),
 - Neufchâteau : lancement des travaux sur le Quartier du Terme ;
2. Revitalisations urbaines
 - Gouvy : reconnaissance de l'opération dite « Bastin »,
 - Arlon : lancement d'une nouvelle opération place Léopold ;
3. Sites à rénover
 - Habay Marbehan : finalisation du dossier d'assainissement du site Lambiotte et lancement de sa valorisation,
 - Messancy : reconnaissance des sites Krebling et Schneider,
 - Meix-devant-Virton : reconnaissance du site de l'ancien atelier Tomasi,
 - Vielsalm : réhabilitation d'une partie des hangars de la caserne Ratz ;
4. Espaces et bâtiments publics
 - Arlon : accompagnement pour la reconversion de l'ancien palais de Justice et de l'hôtel du Nord,
 - Arlon : réaménagement de la place Léopold et de la rue Reuter/place des Chasseurs ardennais,
 - Bertogne : poursuite de la transformation du site dit « ancien monastère » en espace convivial,
 - Bouillon : montage du projet de maison médicale,
 - Florenville : poursuite de la rénovation des anciens bâtiments de bpost,
 - Habay : finalisation des travaux du Chatelet,
 - Meix-devant-Virton : assistance à l'aménagement/ rénovation de plusieurs sites/bâtiments : ancienne mairie de Gérouville, site Elgey à Houdrigny, administration communale, ...
5. Infrastructures sportives
 - Piscine à Carlsbourg, hall sportif à Attert, salle de gymnastique à Bastogne, terrains de hockey d'Arlon, vestiaires à Meix-Gérouville

Promotion immobilière résidentielle, commerciale

1. Maîtrise d'ouvrage pour des partenaires publics
 - Arlon – site de l'ancien hôtel de police : définition d'un concept urbanistique (CU2),
 - Meix-devant-Virton : finalisation du RUE et réflexion quant à la mise en œuvre d'une première phase,
 - Paliseul, ZACC de la gare : étude pour la mise en œuvre d'une première phase,
 - Tintigny – Han : développement d'un concept de logements alternatifs légers sur le site voisin de la halle ;
2. en appui au développement de Sogexfi* :
 - * filiale dédiée au montage d'opérations immobilières
 - identifier un candidat partenaire,
 - définir les conditions du partenariat,
 - identifier un ou plusieurs projets sur le(s)quel(s) Sogexfi et le candidat partenaire identifié pourraient travailler.

Démarche structurante

Lancer une démarche de valorisation globale d'un pôle de la province, pour autant que nous obtenions l'accord et le soutien de la Wallonie, en nous appuyant sur une *task force* provinciale.

Nouvelles lignes de métier

Mettre en place au moins une nouvelle ligne de métier (cfr. objectifs généraux)*, avec priorité au développement des lignes *smart developments* et d'identification et de développement de sites de remblais.

* développer un projet pilote ainsi que la communication à l'ensemble des communes des services proposés dans le cadre de cette ligne de métier.

INFRASTRUCTURES TOURISTIQUES

Notre action à ce jour porte sur :

- ▶ **la réalisation d'études stratégiques** (développement du site la Baraque de Fraiture, renforcement de l'attractivité touristique de la commune d'Herbeumont...) et **l'encadrement de plans « qualité tourisme »** financés par le Centre d'ingénierie touristique wallon (CITW) ;
- ▶ **des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour :**
 - dynamiser les pôles/sites qui ont fait l'objet de ces réflexions stratégiques,
 - augmenter la qualité et la fréquentation d'attractions existantes (Houtopia, Bastogne War Museum, Euro Space Center, Chlorophylle...),
- ▶ **des démarches de prospection en immobilier de loisirs** visant à impulser le renouvellement d'une partie de l'offre d'hébergement :
 - transformation de villages de vacances (Sunparks > Center Parc),

- évolution du produit camping vers de l'habitat léger de loisirs,
- développement d'une offre hôtelière complémentaire à l'existante.

Interlocuteurs concernés

Citoyens, communes, Province, FTLB, administrations régionales, touristes et opérateurs touristiques

Objectifs 2017-2019

1. Être aux côtés des communes pour concrétiser les projets issus des réflexions stratégiques – en particulier la dynamisation des cœurs de pôles – et les accompagner dans la dynamisation d'attractions existantes ou la valorisation de « grands sites ». Le montage et la mise en œuvre des projets pour les amener à terme dans les meilleures conditions possible est une mission essentielle pour nos partenaires ; mission qui mobilise une part importante de nos énergies ;
2. poursuivre notre implication au sein du CITW. Les moyens budgétaires dégagés (notamment avec l'aide du FEDER) devraient nous permettre d'enrichir notre veille opérationnelle et de financer des études de faisabilité de projets innovants ou structurants ;
3. impulser et/ou accompagner plusieurs actions structurantes :
 - la valorisation des massifs forestiers (Semois et Houille, Forêt de Saint-Hubert, Forêt d'Anlier), en partenariat avec le CGT, RND et les structures porteuses,
 - le développement d'un centre de sport et de glisse toute saison, d'envergure internationale, sur le site de la Baraque de Fraiture, en partenariat avec l'Adeps, la DGI et les communes,
 - le développement de bases de loisirs à Virton et Neufchâteau et la reconversion du site des Doyards à Vielsalm,
 - la concrétisation, sous réserve de l'obtention des crédits, des projets déposés dans le cadre des appels Interreg, en termes de mobilité douce ou de développement d'un concept positionnant nos régions à un haut niveau international sur le thème des conflits du XX^e siècle. Par ce positionnement transfrontalier, nous espérons construire des produits susceptibles d'être commercialisés à un niveau international,
 - la rénovation et la dynamisation de l'Euro Space Center, à mener en partenariat avec notamment le CGT, la Province et la Commune. Ce faisant, nous consoliderons le pôle spatial de Libin/Transinne par le développement du pilier *edutainment*,
4. prospecter le domaine de l'« immobilier de loisirs », en partenariat avec la FTLB et sur base d'une connaissance du couple marché/produit :

- tenter de faire aboutir les projets dans lesquels nous avons déjà pu intéresser des investisseurs/exploitants (hôtel à Bouillon, complexe de loisirs à Neufchâteau, développement d'habitats légers de loisirs à Herbeumont...);
- accompagner les acteurs du secteur dans leurs opérations de développement (ex : développements tourisme/loisirs sur Durbuy autour de Durbuy Aventures et de La Petite Merveille...);
- à l'instar du cadastre existant pour les zones d'activités, disposer d'un cadastre des zones sur lesquelles il est possible de développer de nouveaux concepts d'immobilier de loisirs (zones de loisirs, ZACC...), de manière à pouvoir le présenter systématiquement aux investisseurs/opérateurs intéressés par nos territoires.

À ce titre :

- > certaines communes, sur le territoire desquelles un développement de zones d'activités n'est pas envisageable, pourraient compenser cette absence par le (re)développement de l'activité touristique,
- > les zones de notre territoire, en recul économique, comme par exemple la Vallée de la Semois, pourraient également trouver une piste de redynamisation en capitalisant davantage sur les investissements dans le secteur touristique ;

- amplifier nos démarches d'identification de concepts innovants et de prospection d'opérateurs, dans l'objectif de favoriser la mise en place de nouveaux produits porteurs, en adéquation avec notre territoire : concepts d'habitats insolites, nouveaux développements hôteliers...

Ces démarches de prospection porteront notamment sur Galaxia, les développements en cours suscitant de nouveaux besoins de type hôtelier se positionnant de manière innovante.

Pour rappel, ces missions de prospection dans le domaine touristique ont été confiées à IDELUX Projets publics (convention entre IDELUX et IDELUX Projets publics liée à la création de cette dernière), compte tenu des expertises spécifiques dans les équipes.

Dans ce cadre, il va de soi que le Fonds d'expansion n'intervient que pour les missions généralistes de prospection et celles concernant la mise en valeur d'un patrimoine appartenant à IDELUX. Tout autre dossier doit faire l'objet d'une décision spécifique du conseil d'administration.

Objectifs 2017

Cœurs de pôles et espaces publics

1. Lancer l'étude opérationnelle de dynamisation du Quartier Latin à Bastogne (incluant les aménagements urbains et les fonctions touristiques, culturelles et commerciales y liées - Aile Van Geluwe, Musée du Vélo, liaison vers le Mardasson, dynamisation commerciale, ...);

2. poursuivre la valorisation du site du Parc du Faing à Chiny et des parcs urbains de l'Hydrion à Arlon et de Messancy ;
3. proposer nos services aux communes ayant bénéficié d'un Plan Qualité Tourisme pour assurer la mise en œuvre de fiches actions identifiées dans ce cadre.

Attractions et infrastructures récréatives

1. Euro Space Center : finaliser l'étude des travaux de rénovation du bâtiment et du réinvestissement dans le Space Camp et réaliser la première tranche de travaux pour la rénovation de la toiture ;
2. Chlorophylle : finaliser l'étude du parcours dans la cime des arbres et lancer les marchés de travaux ;
3. Houtopia : finaliser l'étude de la refonte du site (indoor) et lancer les travaux pour une ouverture en 2018 ;
4. Bastogne War Museum : poursuivre et finaliser l'étude de la salle événementielle ;
5. poursuivre le suivi des dossiers d'infrastructures récréatives : plaine de jeux au départ du TTA, Maison Payon à Vielsalm, centre de référence du vélo à Bastogne, création d'un Bike bar à Marche-en-Famenne, ...

Actions structurantes

1. Massifs de Saint-Hubert, d'Anlier et de la Semois : finaliser l'étude des projets (dans le cadre de la Politique régionale des Massifs forestiers). En fonction du mandat reçu des communes concernées, lancer la mise en œuvre opérationnelle des premiers projets ;
2. Mobilité douce : lancer les projets qui seront retenus parmi les dossiers introduits à la demande de subvention européenne (Interreg GR et WFF), de même que les actions sur la ligne W9 après signature de la convention avec les communes concernées ;
3. Sites remarquables : poursuivre les projets de valorisation du Tombeau du Géant, de la Baraque de Fraiture et des bases de loisirs de la Vallée du Lac à Neufchâteau et de Rabais.

🕒 Hébergements touristiques

Objectifs 2017

1. Poursuivre l'accompagnement du projet de transformation du Sunparks de Vielsalm en Center Parcs (mise en adjudication du volet public des travaux dès l'obtention du permis unique) ;
2. concrétiser l'opération d'investissement du Groupe Industrie Hôtelière sur le terrain de l'Îlot sud à Bouillon ;
3. accompagner les communes dans la reconversion de terrains de camping à l'instar des opérations en cours à Neufchâteau ou en discussion à Florenville. Cette démarche se poursuivra en parfaite collaboration avec la Province et l'association Walcamp ;

4. sur base d'un exercice analytique affiné des comptes de l'ESC, relancer les contacts avec des opérateurs hôteliers en vue d'une implantation sur Galaxia, en synergie éventuelle avec l'hébergement de l'ESC ;
5. poursuivre nos démarches d'accompagnement pour les projets d'Herbeumont (site pour motorhomes), d'Herbeumont-Martilly (complexe d'habitats insolites), de Borzée et de Vielsalm-Doyards (refonte des sites) et des bases de loisirs de Neufchâteau et Rabais (volet immobilier).

Prospection touristique

1. En collaboration avec le Département Prospection et Animation économique, établir et faire partager un plan de prospection touristique - plan détaillant les produits visés et les cibles sectorielles ou territoriales. Mettre en œuvre les premières actions de ce plan ;
2. en parallèle, établir un cadastre des zones sur lesquelles il est possible de développer de nouveaux concepts d'immobilier de loisirs (zones de loisirs, ZACC, ...), pour pouvoir le présenter systématiquement aux investisseurs et opérateurs intéressés par nos territoires.

IDELUX FINANCES

MAINTENIR LE CAP DANS UNE CONJONCTURE DE TAUX BAS

Si l'économie semble actuellement donner certains signes d'une légère reprise, de nombreux obstacles restent à surmonter pour en revenir à une croissance ferme et durable. Certains pensent même qu'une croissance lente pourrait devenir la nouvelle norme.

Outre ce contexte qui rend les investissements difficiles en raison de la faible visibilité des entreprises, la politique monétaire extrêmement accommodante de la Banque centrale européenne pousse les taux de marchés en négatif. La plupart des prévisionnistes estiment que cette pression baissière sur les taux longs perdurera au moins jusqu'en 2017.

IDELUX Finances reste toutefois un outil de financement reconnu sur notre territoire. Le service personnalisé et l'optimisation des opérations sont généralement appréciés par nos clients qu'il s'agisse d'entreprises déjà implantées ou d'entreprises exogènes.

Pour ces dernières, l'offre globale peut représenter un facteur d'attractivité déterminant. Enfin, l'image de partenaire financier alternatif crédible gagnée par IDELUX Finances au fil des ans reste un atout pour les sociétés de notre province. Il est donc important de continuer à conforter cette position qui nous distingue d'autres territoires, et ce, malgré la concurrence accrue liée à l'abondance de capitaux disponibles au sein des banques et la pression exercée par la conjoncture de taux bas.

Rappelons encore que depuis quelques années notre portefeuille a atteint une taille critique liée à l'étendue de notre territoire d'action. En parallèle, la maturité croissante des dossiers appelle aujourd'hui des réinvestissements annuels de plus en plus importants pour compenser les remboursements effectués par les clients et ainsi maintenir le niveau de l'encours. Notre *funding* est, dès lors, actuellement suffisant pour continuer notre métier au service des entreprises.

Compte tenu de ces éléments, nous présentons ci-après un plan stratégique et un budget rédigés avec prudence.

Interlocuteurs concernés

Entreprises

Objectifs 2017-2019

Outre la gestion courante des dossiers en portefeuille et le traitement des nouvelles demandes, nous poursuivrons quatre objectifs spécifiques :

1. continuer à réinvestir de manière équilibrée et significative pour maintenir l'encours à son niveau actuel. En effet, le maintien du volant d'affaires est nécessaire pour assurer un niveau de revenus suffisant ;
2. poursuivre le soutien aux PME ;
3. poursuivre le soutien aux axes stratégiques du Groupe via un accompagnement financier des entreprises actives dans ces secteurs ;
4. rester attentif à la diversification du portefeuille en vue d'éviter une concentration géographique, sectorielle ou par entreprise trop forte. Au besoin, nous continuerons à faire appel aux banquiers de la place pour partager le risque de certains dossiers.

Objectifs 2017

1. Maintenir 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. initier la mise en œuvre des objectifs repris ci-dessus dans le but de conforter la position d'IDELUX Finances au service du développement économique de notre territoire.

AIVE

Vision stratégique

☉ Cadre législatif

Les activités de l'AIVE se déclinent en application :

- des directives européennes relatives à la gestion de l'eau et à la gestion des déchets ;
- du Code de l'environnement, contenant le code de l'eau ;
- du Plan wallon des déchets ;
- du contrat de gestion entre le Gouvernement wallon et la SPGE et du contrat de services entre la SPGE et les organismes d'assainissement agréés ;
- de la Déclaration de politique régionale du Gouvernement wallon ;
- de la stratégie du Groupe IDELUX-AIVE.

Le nouveau Plan wallon des déchets comprendra un volet important sur les infrastructures de traitement des déchets à développer en Wallonie dans les prochaines années. Nous espérons que le Gouvernement wallon ne créera pas de surcapacités pour les unités de biométhanisation, au risque de mettre en difficulté notre unité de Tenneville avec pour conséquence un impact financier significatif pour nos communes. Évolution de la législation sur la gestion des eaux usées - nous prévoyons une amplification des missions en délégation de la SPGE ou de la Région, pour :

- mettre en œuvre le service public d'assainissement autonome et le passeport « eau » lié à la certification de conformité des immeubles relativement à la gestion de l'eau ;
- impliquer davantage les organismes d'assainissement dans la gestion des réseaux d'égouttage, dans un souci évident d'améliorer l'efficacité des équipements de collecte et d'épuration des eaux usées.

☉ Responsabilité environnementale

Les sites d'exploitation de l'AIVE sont enregistrés EMAS. Ce système de management environnemental se caractérise par une volonté d'amélioration continue des performances environnementales et la communication des résultats obtenus. Nous poursuivons l'amplification des synergies entre le service exploitation des ouvrages d'assainissement (eau) et le secteur Valorisation et Propreté (déchets).

Ce dispositif qualité est intégré dans la démarche qualité de l'ensemble du Groupe.

☉ Un contexte financier difficile

Nos activités de service au public sont réalisées dans un contexte économique difficile.

Avec pour conséquences :

- une diminution de l'ampleur du programme d'investissement pour les zones reprises en assainissement collectif ;
- l'amplification de la taxation sur nos activités - pourtant dédiées à la protection de l'environnement ;
- la diminution des interventions financières régionales principalement dans la gestion des déchets...

Le secteur de la gestion des déchets a été fort impacté en 2015 et en 2016 par des mesures récurrentes prises à l'échelon régional. Avec un risque certain de connaître de nouveau un impact financier significatif si de nouvelles mesures de restrictions budgétaires sont prises.

Nous devons aussi considérer la situation budgétaire difficile des communes et à la fois tenir l'épure budgétaire actuelle pour gérer les déchets - sauf événement majeur et imprévisible comme en 2015 et en 2016 - et continuer notre démarche d'amélioration continue pour réduire les coûts de traitement.

☉ L'aide aux communes : un service de proximité

L'aide aux communes est au centre des préoccupations des services de l'AIVE.

Les actions des conseillers en environnement sont reprises dans un plan d'actions spécifique approuvé par l'assemblée générale.

Nous veillons en outre à amplifier cette aide dans plusieurs domaines :

- mise en pratique des législations évolutives en matière de gestion de l'eau potable, des réseaux d'égouttage et des zones d'assainissement autonome ;
- conseils à la mise en œuvre de prescriptions visant à une meilleure gestion intégrée de la gestion des eaux usées et des eaux pluviales lors de la délivrance de permis d'urbanisation ;
- utilisation d'applications de gestion cartographique adaptées aux évolutions technologiques.

Côté gestion des déchets, le plan d'actions des conseillers en environnement est approuvé par le Conseil du secteur Valorisation et Propreté et le Conseil d'administration de l'AIVE. En collaboration avec les communes, il vise à améliorer la gestion globale des déchets - de la prévention à la lutte contre les incivilités environnementales :

- analyse quantitative et qualitative annuelle des données de gestion de déchets propre à chaque commune ;
- suivi de terrain pour garantir la qualité des services de collecte ;
- encadrement des animations pédagogiques auprès du public scolaire et des visites d'installations ;
- coordination des actions de lutte contre la malpropreté dans le cadre de « Pure Province » ;
- suivi logistique, administratif et de terrain, des collectes auprès de producteurs spécifiques (agriculteurs, camps de jeunes, événements...).

☉ Spécificités territoriales

L'AIVE exerce ses activités essentiellement en milieu rural. Cette situation pénalise financièrement certaines activités de service au public dès lors qu'elles ne bénéficient pas d'une correction à l'échelon régional.

C'est pourquoi nous continuons à défendre le principe de mutualisation des coûts de transport vers les centres de traitement de déchets implantés en Wallonie. Il nous paraît essentiel pour une gestion cohérente, rationnelle et équitable visant la saturation des outils existants en Wallonie.

Nous resterons attentifs à défendre la prise en compte de l'assainissement rural dans les programmes d'investissement décidés à l'échelon régional.

☉ Dimension transfrontalière

Les limites d'un bassin hydrographique n'ont rien de commun avec les frontières administratives entre États. Notre situation transfrontalière est un atout pour initier des projets qui s'inscrivent dans la dynamique des projets européens. Nous poursuivrons ce type de projets dans le contexte de la future programmation européenne 2014-2020.

☉ Évolution de l'urbanisation

Pour faire face à l'évolution démographique, nous devons adapter la capacité de nos équipements et anticiper les impacts - notamment environnementaux - qui découleront de la densification de l'habitat en milieu rural.

Nous allons continuer à étudier des solutions adaptées - particulièrement pour gérer les eaux usées urbaines résiduaires, en ce compris les eaux pluviales. Elles doivent être prises en compte dès l'élaboration de projets d'urbanisation de zones actuellement non bâties, y compris les zones de développement économique.

Que ce soit pour la gestion des eaux usées ou celle des déchets, nous devons aussi étudier des solutions intégrées dans le contexte d'écoquartiers.

Nous continuerons nos démarches pour que la législation relative à l'urbanisme intègre les préoccupations environnementales - et les réponses à y apporter - le plus en amont possible dans les procédures de délivrance des permis de construction.

☉ Gestion intégrée des eaux pluviales : une nécessité

La gestion intégrée des eaux pluviales doit impérativement être prise en compte dans tout projet d'urbanisation ou de développement économique. C'est un enjeu majeur en rapport avec la prévention des inondations et l'amélioration des performances environnementales des ouvrages d'assainissement des eaux usées. Nous voulons continuer à y sensibiliser les pouvoirs publics.

☉ Défi énergétique

L'efficacité énergétique est un indicateur de base du système EMAS. Nous continuons à optimiser la consommation énergétique dans nos ouvrages de traitement des déchets liquides et solides. Cette démarche inclut la recherche et le développement de nouveaux outils de production d'énergie verte en collaboration avec l'action conduite par les autres intercommunales du Groupe, pour limiter l'usage de combustibles fossiles et notre dépendance énergétique.

🕒 Préservation de la biodiversité

La restauration et la préservation de la biodiversité sont un axe essentiel de la protection de l'environnement. Les aménagements sur nos CET et sur certaines stations d'épuration témoignent de notre volonté en ce sens :

- nous voulons préserver et développer la biodiversité sur nos sites d'exploitation et dans la réalisation de nouveaux projets ;
- sensibiliser tous les acteurs à l'intérêt de la mise en place d'actions orientées biodiversité.

🕒 Décret « impétrants* »

* Décret relatif à l'information, la coordination et à l'organisation des chantiers sur ou au-dessus des voiries

En application du nouveau décret « impétrants », les travaux conjoints vont devenir la règle pour optimiser les travaux d'ouverture de voirie, avec les contraintes de coordination et de délais qui en découlent.

Pour limiter les retards dans la gestion des dossiers, une coordination devra se mettre en place dès l'élaboration des programmes des divers gestionnaires de voiries et gestionnaires de câbles et canalisations.

Nos pratiques internes devront évoluer en conséquence : veille (programmes annoncés des autres gestionnaires de câbles et canalisations (GCC)), réactivité améliorée...

Nous devons analyser les services à offrir aux communes pour leur permettre d'intégrer ces nouvelles contraintes dans la gestion de leurs programmes de travaux.

🕒 Communication/sensibilisation

Nous veillons à faciliter la compréhension de nos activités et la transparence de nos résultats via notre déclaration environnementale annuelle.

Nous en informons les communes et leur fournissons les éléments utiles pour une communication efficace envers leurs administrés (lettre d'informations régulière et articles destinés aux bulletins communaux).

Nous avons trois priorités en matière de sensibilisation :

- développer le réemploi pour limiter la production de déchets ;
- préserver nos ressources en eau via l'amélioration de la conformité des habitations en regard de leurs obligations pour gérer les eaux usées et pluviales ;
- créer des documents pour faciliter la relation entre le distributeur et l'abonné/usager et pour responsabiliser les différents acteurs concernés pour une eau potable de qualité.

Gestion de l'eau

CONTEXTE

Notre objectif majeur : développer et obtenir de nouvelles missions et prestations rémunérées pour compenser la diminution importante des recettes due à la diminution significative des programmes d'investissements en assainissement des eaux usées.

- Dans ce contexte, un de nos objectifs est de mettre en œuvre un service d'aide à la gestion des réseaux communaux d'égouttage. Cet objectif rencontre aussi la nécessité d'améliorer les performances environnementales des ouvrages d'épuration et anticipe une future intercommunalisation de ces services. Ce service ne doit pas se limiter aux agglomérations en assainissement collectif mais

s'appliquer aussi aux réseaux de collecte des eaux urbaines résiduaires dans les zones d'assainissement autonome.

- Nous serons aussi partenaires de la Société publique de gestion de l'eau (SPGE) dans la mise en œuvre annoncée pour janvier 2017 du Service public de gestion de l'assainissement autonome.
- Nous assurerons aussi de nouvelles prestations dans le cadre de la mise en œuvre, en 2017, du « passeport eau » des habitations, initiée par la Région.
- Un autre objectif consiste à amplifier le volume de nos prestations d'étude et de suivi de projets relatifs à la mise en œuvre d'équipements de production et de distribution d'eau potable. Notre expertise est reconnue et nous vaut d'être considérés comme bureau d'études privilégié par la SWDE.

- La SWDE a élaboré le schéma directeur de mise en œuvre des ressources en eau en Wallonie. En y participant, l'AIVE relaie les besoins en matière de développement socioéconomique.
- La mise en œuvre de la relation dite *in house* avec nos communes permet l'établissement d'accords de coopération pour les aider à réaliser et à gérer les obligations légales nouvelles et notamment celles découlant du nouveau décret « impétrants ».
- En recherche et développement, nous concentrons nos efforts sur l'élaboration de solutions appropriées pour traiter les eaux usées des petites agglomérations. Cet objectif est réalisé en concertation avec les autres intercommunales et la SPGE.
- Nous progressons aussi vers la mise en place d'une bonne pratique en matière de gestion préventive des eaux pluviales dans le respect d'objectifs de qualité tant pour les eaux de surface que pour les eaux souterraines.
- Nous sommes attentifs à l'évolution des coûts de l'énergie. Nous prévoyons de réaliser des audits énergétiques et d'optimisation des coûts dans nos ouvrages d'assainissement.
- Nous étudierons la possibilité de développer un service de gestion de maintenance des plans d'eau et fontaines publiques.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

☉ Étendre l'offre de services pour une gestion optimale de l'eau potable

Adaptation des services et outils existants, et mise en œuvre ou extension de services rémunérés en rapport avec la valorisation de nos ressources en eau potable.

Interlocuteurs concernés

Gestionnaires des réseaux de distribution d'eau

Objectifs 2017-2019

1. Nous assurer du bon fonctionnement des outils existants en rencontrant régulièrement les mandataires et agents communaux concernés ;
2. identifier, adapter et mettre à jour les services et outils d'aide à la gestion en fonction des besoins et de l'évolution du cadre légal ;
3. former les agents communaux sur des thématiques spécifiques (désinfection, télésurveillance, gestion des équipements...);
4. aider à mettre en place des plans de gestion du risque sanitaire (gestion préventive de la qualité de l'eau via une analyse des risques tant au niveau de la production que de la distribution d'eau) ;

5. participer à la certification des installations intérieures de distribution d'eau lors des mutations immobilières ;
6. étendre notre offre de prestations aux communes liégeoises associées et autonomes pour la gestion de leur réseau ;
7. répondre à divers appels d'offres de services pour la réalisation d'études hors province ;
8. rechercher des partenariats avec d'autres intercommunales ou des groupes d'actions locales (GAL)...

Objectif 2017

- Présenter aux communes nos services d'aide à la gestion de l'eau potable.

☉ Partenariat avec la SWDE

La disponibilité en eau est un vecteur essentiel du développement socioéconomique.

La SWDE gère les grands centres de production et les grands réseaux d'adduction et de sécurisation de l'alimentation en eau. Une concertation avec elle et IDELUX est un prérequis indispensable pour permettre à l'AIVE de continuer à y travailler.

Interlocuteurs concernés

SWDE, communes, IDELUX

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre, avec la SWDE et IDELUX, la mise en œuvre du Schéma régional des ressources en eau en province de Luxembourg. Elle doit inclure les besoins liés au développement socioéconomique ;
2. réaliser les études confiées par la SWDE.

Objectifs 2017

1. Mettre en adjudication les dossiers du projet de sécurisation entre le centre de production du Néblon (Cile) et l'adduction du Nord Luxembourg (barrage de Nisramont-SWDE) ;
2. relayer les besoins en eau pour le développement économique auprès de la SWDE.

☉ Mettre en œuvre le service de gestion des réseaux d'égouttage

L'atteinte d'une performance optimale des nombreux ouvrages d'assainissement collectif réalisés nécessite une amélioration significative de la qualité des réseaux d'égouttage en amont de ces ouvrages.

Une aide ciblée - administrative et technique - doit être proposée aux communes en concertation avec la SPGE pour définir les paramètres financiers des entretiens préventif et correctif.

Ce développement doit impérativement être aussi pris en compte par les gestionnaires des zones d'activités économiques.

Interlocuteurs concernés

Communes, IDELUX, SPGE

Objectifs 2017-2019

1. Mettre en œuvre ce nouveau service en veillant à :
 - développer les règlements et protocoles entre communes et usagers dans le respect des législations des Code de l'eau, Code de l'environnement, CODT et décret impétrants,
 - augmenter la connaissance de l'état des réseaux et du cadastre de l'égouttage au moyen d'un outil cartographique standardisé et développer le registre des raccordements,
 - rechercher et identifier les sources d'eaux claires parasites,
 - réaliser une programmation de prestations de curages préventifs sur le linéaire des réseaux et de réhabilitation des tronçons en mauvais état,
 - proposer des marchés groupés pour les prestations de raccordement à l'égouttage, d'entretien des avaloirs, de réfection des chambres de visite, de remplacement des pièces de fontainerie de l'assainissement,
 - assister la commune dans le contrôle d'exécution des obligations urbanistiques et environnementales,
 - assurer par modélisation les limites de fonctionnement des réseaux ;
2. nous coordonner entre OAA et SPGE dans un but de cohérence régionale.

Objectifs 2017

1. Élaborer et proposer des conventions d'études, de caractérisation et de modélisation de réseaux communaux pour en améliorer la connaissance, le cadastre et le fonctionnement ;
2. proposer des marchés-cadres susceptibles d'intéresser plusieurs communes ;
3. mettre en œuvre ce nouveau service.

☉ Assurer le service de Gestion publique de l'assainissement autonome

Cette évolution significative du contexte réglementaire régional est annoncée pour début 2017.

À côté du contrôle à l'installation des systèmes d'épuration individuelle (SEI) que nous pratiquons déjà, les organismes d'assainissement agréés (OAA) se verront confier de nouvelles missions : contrôles de fonctionnement des SEI, coordination des marchés de vidange des SEI ; missions de proximité (sensibilisation...)

Interlocuteurs concernés

SPGE, Wallonie, OAA, particuliers

Objectifs 2017-2019

1. Adapter l'organisation interne des services de l'AIVE pour assurer ces nouvelles missions ;
2. assurer les missions qui nous seront confiées.

Objectif 2017

- Assurer les missions confiées dans le respect des accords pris avec la SPGE.

☉ Mettre en œuvre le passeport « eau » pour les habitations

L'AIVE participe au sein d'Aquawal aux travaux préliminaires à la mise en place du passeport « eau ».

Cette nouvelle disposition visera à contrôler la conformité des équipements « eau potable » et « eaux usées » des nouvelles habitations et à établir, lors des mutations immobilières, un diagnostic des habitations pouvant déboucher sur des obligations de mise en conformité pour le vendeur ou pour l'acheteur. De nouvelles prestations seront assurées par l'AIVE dans ce cadre.

Interlocuteurs concernés

Communes, notaires, architectes, particuliers

Objectifs 2017-2019

1. Participer à la mise en place de cette législation au sein du groupe de travail d'Aquawal ;
2. analyser les opportunités de nouvelles missions pour l'AIVE et les mettre en œuvre.

Objectif 2017

- Collaborer au groupe de travail mis en place au sein d'Aquawal pour développer le concept, les outils et propositions de textes réglementaires.

☉ Assainir les agglomérations rurales

L'AIVE gère actuellement 80 stations d'épuration qui assurent un taux d'assainissement collectif de 82 %. Il reste encore 79 stations d'épuration de moins de 2 000 EH à réaliser en province de Luxembourg pour assurer l'assainissement complet des agglomérations reprises en zone d'assainissement collectif.

En application de la directive 91/271 relative au « traitement des eaux urbaines résiduaires », ces petites agglomérations devraient être épurées par un traitement approprié dont les

bases et contours doivent encore être déterminés. La SPGE compte initier une démarche en ce sens.

Les techniques les plus adaptées sont recherchées pour assainir les eaux usées des petites agglomérations, compte tenu de leur taille, des objectifs de qualité des milieux récepteurs et de la qualité de leur réseau de collecte. Nous porterons une attention particulière à y intégrer la préservation et la restauration de la biodiversité.

Interlocuteurs concernés

Communes, SPGE, promoteurs publics et privés

Objectifs 2017-2019

1. Collaborer aux réflexions qui se mettront en place ;
2. mener une veille sur les techniques de traitement appropriées des eaux usées, y compris par temps de pluie ;
3. structurer une méthodologie.

Objectif 2017

- Participer au comité de pilotage de la Convention EPUSOL (assainissement des eaux par le sol).

☉ Prendre en compte la gestion des eaux pluviales

En l'absence d'une législation régionale contraignante, il faut assurer une dynamique de prévention pour gérer les eaux pluviales sur une base consensuelle avec les autres OAA, la SPGE et les gestionnaires des eaux de surface.

Interlocuteurs concernés

Communes, IDELUX, SPGE, Service public de Wallonie

Objectifs 2017-2019

1. Proposer des scénari ; prédictifs des contraintes liées à la gestion des eaux pluviales pour tout développement de l'espace urbanisé ;
2. proposer aux communes des ouvrages de rétention ou de limitation de débit en partenariat avec les gestionnaires des cours d'eau.

Objectifs 2017

- Standardiser la remise d'avis en fonction du guide de bonne pratique développé en partenariat avec les autres OAA et la SPGE.

☉ Programmes européens

Dégager des opportunités de réalisation d'études et de travaux en phase avec les autres départements du Groupe

en fonction des objectifs de la nouvelle programmation européenne 2014-2020.

Interlocuteurs concernés

Départements concernés du Groupe

Objectifs 2017-2019

1. Assurer la mise en œuvre des projets retenus en 2016 par le Comité de sélection des programmes Interreg V GR ;
2. instruire des appels à d'autres programmations européennes pour les projets non retenus.

Objectif 2017

- Transcrire en objectifs opérationnels les décisions reçues du Comité de sélection sur l'éligibilité des projets présentés.

☉ Coopération au développement

L'accès à l'eau potable est un défi mondial, particulièrement dans certaines zones de notre planète. Étant donné son expertise, l'AIVE y est sensible.

Interlocuteurs concernés

Wallonie, Union des villes et des communes, communes, Union européenne

Objectifs 2017-2019

1. Analyser la possibilité de projets de coopération d'envergure nécessitant la présence éventuelle de plusieurs opérateurs et pouvant être cofinancés par l'Union européenne ;
2. sensibiliser et/ou assister les communes qui souhaiteraient s'investir dans un projet de coopération.

☉ Communication et sensibilisation

Protéger l'environnement et nos ressources en eau requiert la sensibilisation de la population, notamment du public scolaire, afin que chacun adopte les bons comportements.

Interlocuteurs concernés

Grand public et public scolaire

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre les actions de sensibilisation du grand public à l'enjeu de la protection des ressources en eau ;
2. poursuivre et améliorer les animations « ExplÔs » dans les écoles et sur les stations d'Arlon, Bastogne, Dampicourt et Marche ;
3. actualiser la brochure sur la qualité de l'eau de distribution ;

4. aider les communes dans l'information des consommateurs : rédaction d'articles pour les bulletins communaux (qualité de l'eau, protection des installations intérieures...);
5. alimenter le contenu du site Internet (production et de distribution d'eau) ;
6. sensibiliser le grand public à l'occasion de journées « événements » : journées wallonnes de l'eau, inauguration d'ouvrages... ;
7. établir sous financement communal un circuit de visite avec panneaux didactiques pour les installations de traitement de l'eau potable de Gouvy (Montleban).

Objectifs 2017

1. Rédiger des articles pour les bulletins communaux : mises en service d'ouvrages, modifications de Pash... ;
2. participer à un salon du bâtiment ;
3. tenir à jour nos brochures de vulgarisation du cadre réglementaire ;
4. adapter et intensifier la sensibilisation à l'assainissement autonome pour accompagner la mise en place du service de Gestion publique de l'assainissement autonome.

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

☉ Protéger les captages d'eau potabilisable

L'AIVE protège les ressources en eau potable, en tant qu'initiateur et acteur de terrain pour exécuter les programmes définis avec la SPGE et les producteurs d'eau.

Interlocuteurs concernés

Communes productrices d'eau potable, SPGE

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre la mise en œuvre des actions et mesures de protection dans les zones de prise d'eau et de prévention des captages ;
2. confirmer la désignation de l'AIVE pour les missions de MO, AdeP et surveillance pour les différents travaux ;
3. finaliser le renouvellement des permis d'environnement des prises d'eau souterraine ;
4. finaliser les projets de délimitation des zones de prévention de captages ;
5. initier et assurer la gestion des « contrats captage » et « contrats de masse d'eau » ;
6. aider les producteurs dans la mise en œuvre de nouvelles ressources en eau ;
7. assurer le suivi quantitatif des ressources en eau en collaboration avec les producteurs ;

8. initier un dossier Interreg dans la région de la frontière belgo-luxembourgeoise dans le cadre de la protection des ressources en eau contre le nitrate ;
9. proposer nos services aux communes indépendantes situées hors province et à la SWDE pour assurer le suivi des études de délimitation des zones de prévention et des travaux de protection de leurs prises d'eau.

☉ Aider à améliorer la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine

Nous proposons des solutions techniques et économiques qui permettent le respect des obligations légales en matière de qualité de l'eau.

Interlocuteurs concernés

Communes gestionnaires de leurs réseaux

Objectifs 2017-2019

1. Accompagner les communes dans le suivi de la qualité des eaux brutes et de distribution (programmes de contrôle, mise à disposition et adaptation de cahiers des charges, interprétation des résultats...);
2. monter les dossiers de demande de dérogation à la valeur paramétrique du pH pour le compte des communes. Certains dossiers seront menés de front avec une réflexion plus avancée des communes concernant la restructuration des réseaux ;
3. monter des dossiers de demande de dérogation pour d'autres paramètres que le pH en vue de limiter les frais d'analyses des communes gestionnaires de leurs réseaux ;
4. aider les communes à mettre à jour les synoptiques des réseaux de distribution d'eau.

☉ Eau potable : aider à gérer les infrastructures de production et de distribution

L'AIVE dispose d'une expertise dans la gestion de l'alimentation en eau potable.

Interlocuteurs concernés

Communes, SWDE, divers producteurs/distributeurs d'eau potable

Objectifs 2017-2019

1. Accompagner les communes dans la mise en œuvre des composantes juridiques, administratives, techniques et financières de la gestion de l'eau ;

2. accompagner les communes dans l'établissement, l'analyse et l'amélioration de leur carte de visite et des indicateurs de performance des réseaux ;
3. mettre en œuvre les conventions techniques et schémas directeurs avec la SWDE ;
4. mener des études hydrauliques et diagnostiques des réseaux ;
5. caractériser les réseaux et élaborer une cartographie informatique ;
6. former les nouveaux agents communaux concernés sur les obligations liées au service de distribution d'eau et sur les services/outils proposés par l'AIVE ;
7. conseiller et assister dans la détermination du CVD (coût-vérité distribution) et de ses composantes (plans d'investissement...) ;
8. rencontrer régulièrement les collègues communaux pour leur faire part des dossiers en cours sur le territoire de leur commune et des contraintes législatives en matière d'alimentation en eau potable ;
9. poursuivre la consultance dans des domaines tels que la télégestion, la recherche de fuites, la régulation hydraulique des réseaux, l'équipement électromécanique des stations de pompage ;
10. informer les communes indépendantes de l'évolution du cadre légal.

Objectifs 2017

1. Collaborer avec la Province de Luxembourg (DST) pour la recherche de fuites, les études hydrauliques, la cartographie des réseaux ;
2. mettre en œuvre une application cartographique de gestion des réseaux.

☉ Assistance à maîtrise d'ouvrage, études de projets, direction de travaux et surveillance de chantiers

La concrétisation des nombreux investissements définis dans les plans et schémas directeurs nécessite la réalisation d'études des projets et le suivi de leur réalisation.

Interlocuteurs concernés

SWDE, communes, IDELUX, SPGE et autres producteurs/distributeurs d'eau

Objectifs 2017-2019

1. Dans le cadre de la relation *in house*,
 - conclure des contrats de délégation de maîtrise d'ouvrage (et/ou) d'études (et/ou) de surveillance ;
 - maintenir la diversité des clients et contrats ;
 - maintenir la polyvalence des métiers du bureau d'études ;

2. améliorer la qualité des projets au travers de la mise en place du SMQ.

Objectifs 2017

1. Mener à bien les études confiées ;
2. prospecter pour de nouvelles missions.

☉ Aide à la gestion des réseaux d'égouttage

L'amélioration de la gestion des réseaux d'égouttage est primordiale pour un fonctionnement optimal des investissements réalisés pour construire des stations d'épuration des eaux usées.

Objectifs 2017-2019

1. Augmenter de 20 % le linéaire de réseaux reconnus et atteindre 75 % du total kilométrique des réseaux d'égouttage ;
2. proposer aux communes l'ensemble des outils administratifs et réglementaires pour la gestion optimale de l'égouttage ;
3. présenter le plan des réhabilitations nécessaires sur le nouveau linéaire reconnu ;
4. développer au minimum 4 solutions de lutte contre les dilutions par an ;
5. répondre aux demandes communales par des marchés groupés ;
6. obtenir l'adhésion d'un minimum de 10 communes sur un programme de gestion patrimoniale de leur réseau d'égouttage.

Objectifs 2017

1. Lancer tous les types de marchés groupés intéressants pour les communes en s'appuyant sur les résultats de l'enquête 2016 ;
2. lancer les enquêtes de dilution, de reconnaissance réseaux et de réhabilitation.

☉ Rejet des eaux usées : améliorer la conformité des habitations en relation avec les obligations légales

La mise en place du « passeport eau », de la Gestion publique de l'assainissement autonome ou l'établissement des registres des raccordements s'inscrivent dans une même orientation : porter l'attention davantage sur la parcelle et sa mise en conformité en relation avec les obligations légales, gage de la préservation de nos ressources en eau et de l'optimisation du taux de charge de nos ouvrages d'assainissement.

Des outils d'échanges de données « à la parcelle » entre acteurs concernés doivent être développés pour pouvoir mettre en place ces nouvelles politiques. Par ailleurs, l'application cartographique de gestion des eaux usées à la parcelle (GEUP) développée par l'AIVE à destination des communes sera revue.

Interlocuteurs concernés

Communes, notaires, professionnels de la construction, particuliers

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre les remises d'avis sur permis et projets d'urbanisation ;
2. informer les communes, notaires, professionnels de la construction et les particuliers de la mise en place du passeport eau et de la GPAA ;
3. suivre l'évolution du CWaTUPE/CoDT de façon à y intégrer les problématiques en relation avec l'eau ;
4. adapter nos outils à l'évolution du CWaTUPE ;
5. avec d'autres OAA, étudier et développer un nouvel outil de gestion de données à la parcelle, compatible avec les développements de la SPGE et d'autres acteurs publics.

Objectifs 2017

1. Avec d'autres OAA, étudier et développer un outil de gestion de données à la parcelle, compatible avec les développements de la SPGE et d'autres acteurs publics ;
2. accompagner les communes dans la tenue des registres de raccordement ;
3. informer les particuliers de leurs obligations suite aux notifications des impositions découlant des études de zones.

☉ Optimiser les prestations d'exploitation des ouvrages d'assainissement

Les coûts de personnel représentent plus de 40 % des frais de fonctionnement des ouvrages.

Nous continuerons à optimiser l'organisation du travail, dans le respect des contraintes légales de fonctionnement des ouvrages.

Interlocuteur concerné

SPGE

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre l'analyse de l'organisation du service pour optimiser les prestations compte tenu des contraintes techniques et légales (optimisation prestations et des déplacements) ;
2. étudier et mettre en place les meilleures techniques disponibles (tablettes, logiciels experts, suivi GPS des déplacements...) pour faciliter la gestion des ouvrages ;

3. analyser les possibilités de synergies avec les autres départements du Groupe pour valoriser notre savoir-faire (réalisation de formations, d'expertises, reprise d'ouvrages des ZAE...).

Objectifs 2017

1. Optimiser les fréquences de passage sur les relevages et en améliorer leur contrôle à distance ;
2. étudier la mise en place de balises GPS sur les véhicules d'exploitation dans le but d'optimiser les déplacements ;
3. introduire auprès de la SPGE les dossiers de reprise en gestion par le personnel d'exploitation des ouvrages des ZAE.

☉ Étudier les zones d'assainissement autonome prioritaires

Cet objectif est finalisé pour les zones prioritaires désignées par l'arrêté ministériel du 27 avril 2017. Ces études ont été étendues à l'ensemble du sous-bassin hydrographique de la Moselle via l'arrêté ministériel du 17 septembre 2013.

Interlocuteurs concernés

SPGE, communes

Objectif 2017-2019

- Finaliser les études de zones sur le sous bassin hydrographique de la Moselle.

Objectif 2017

- Déposer l'ensemble des études de zones du sous-bassin hydrographique de la Moselle à la SPGE.

☉ Assainissement et égouttage : mener à bien les programmes d'investissements

Le Gouvernement wallon a approuvé l'extension de programme 2015-2016. À ce jour nous n'avons pas d'information concrète sur le programme 2017-2021 ni sur les critères de priorité qui le sous-tendent.

Les PIC (2017-2018 et 2019-2022) doivent être élaborés sur base des critères de priorité de la SPGE pour l'égouttage prioritaire, lesquels privilégient les dossiers conjoints.

À ce stade, nous n'avons pas d'information quant au contenu des programmes, mais la conviction que ceux-ci seront moins conséquents que les précédents et que les dossiers retenus présenteront une rentabilité moindre que par le passé.

Interlocuteurs concernés

SPGE, communes

Objectifs 2017-2019

1. Mettre en œuvre les programmes d'investissements suivant les échéanciers convenus avec la SPGE et les communes ;
2. étendre le domaine d'action du service à des prestations de délégation de maîtrise d'ouvrage et d'études dans le cadre de la relation *in house* pour des dossiers de collecte d'eaux usées urbaines résiduelles ne relevant pas de l'égouttage prioritaire ;
3. intégrer dans nos pratiques les nouvelles contraintes du décret impétrant ;
4. intégrer dans les études les conclusions des groupes de travail mis en place au niveau d'Aquawal pour la gestion des eaux usées par temps de pluie ;
5. améliorer la qualité du service au travers de la mise en place du SMQ.

Objectifs 2017

1. Participer à l'élaboration des programmes d'investissements en intégrant les spécificités territoriales ;
2. mener à bien les projets et chantiers repris aux programmes.

☉ Efficience énergétique des installations

La consommation d'énergie électrique des ouvrages d'assainissement représente 18 % des frais de fonctionnement. Nous voulons renforcer une utilisation rationnelle de l'énergie. Cet objectif ressort aussi de l'analyse environnementale du système EMAS.

Interlocuteur concerné

SPGE

Objectifs 2017-2019

1. Mettre en place une comptabilité énergétique permettant de définir des indicateurs pertinents à suivre en routine, d'évaluer et de prioriser les actions à prendre pour améliorer nos performances énergétiques globales (compteurs d'énergie à placer sur les ouvrages) ;
2. suivre les performances des organes électromécaniques les plus énergivores (surpresseurs, pompes, UV...) et mettre en place un mode de gestion de ceux-ci pour éviter les surconsommations (automatismes de fonctionnement, programmation d'entretien ou de remplacement anticipé...);
3. mettre en place des installations de cogénération sur Marche et Bastogne ;
4. analyser les plans de délestage et les mesures de prévention.

Objectifs 2017

1. Mettre en place des compteurs d'énergie sur les cinq plus gros ouvrages d'épuration représentant près de 50 % de

la consommation énergétique totale afin d'analyser les consommations par unité opérationnelle et optimiser celles-ci ;

2. mettre en place un modèle de simulation du fonctionnement biologique de la station de Marche afin de dégager des pistes d'optimisation de cet ouvrage ;
3. mettre en place une unité de cogénération sur la station de Marche afin de récupérer une partie de l'énergie fournie par le biogaz du digesteur ;
4. poursuivre le programme de remplacement des diffuseurs d'aération, des moteurs ou surpresseurs obsolètes par des systèmes plus performants au niveau énergétique ;
5. analyser les plans de délestage et finaliser la mise en place d'un groupe électrogène sur la station d'Athus pour l'hiver 2016-2017.

☉ Préserver la biodiversité

La prise en compte de cet aspect est exigée par le règlement EMAS. C'est aussi une volonté spontanée de démontrer la compatibilité d'activités de type industriel avec une préservation et même un développement de la biodiversité. Un groupe de travail va amplifier les mesures prises en faveur de la biodiversité et les faire connaître.

Interlocuteurs concernés

Communes, SPGE, DNF, contrats rivières, associations de protection de la nature

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre les actions visant à préserver et à développer la biodiversité sur nos sites d'exploitation et dans la réalisation de nouveaux projets ;
2. poursuivre plusieurs actions ponctuelles : végétalisation d'ouvrage, implantation de nichoirs, d'arbres fruitiers, de ruchers « solidaires », extension de zones de fauchage tardif ;
3. respecter les termes de la charte intercommunale « Nature admise » signée entre la Région wallonne et l'AIVE ;
4. mettre en place un protocole de suivi de la biodiversité en déterminant, à la base, les indicateurs d'une gestion plus écologique ;
5. rédiger une fiche de gestion des espaces verts ;
6. tenir à jour la carte interactive reprenant tous les sites AIVE sur lesquels des actions relatives à la biodiversité sont menées.

Objectifs 2017

1. Planter de nouveaux ruchers solidaires en fonction des demandes des associations apicoles locales ;
2. poursuivre l'implantation de nichoirs sur une vingtaine d'ouvrages/an ;

3. réfléchir, en collaboration avec le service investissement, aux mesures favorables à la biodiversité qui pourraient être intégrées dans les nouveaux dossiers d'investissements ;
4. sensibiliser les acteurs qui fréquentent les sites (personnel d'exploitation, personnel administratif, visiteurs...) à l'intérêt de la mise en place d'actions orientées biodiversité.

☉ Enregistrement EMAS : système de gestion environnementale

Le système de gestion environnementale est implanté au sein du service Exploitation des ouvrages d'assainissement depuis 2004. En 2015, 80 stations d'épuration sont certifiées, soit la quasi-totalité des ouvrages. L'enregistrement EMAS repose sur la mise en œuvre de la norme ISO 14001 dont une nouvelle mouture vient d'être publiée.

Interlocuteurs concernés

Wallonie, SPGE, communes, citoyens

Objectifs 2017-2019

1. Aligner le système de gestion environnementale aux nouveaux standards définis dans la version ISO 14001 version 2015 ;
2. maintenir la certification EMAS pour les stations d'épuration déjà enregistrées et y inclure les ouvrages qui auront été mis en service durant cette période ;
3. intégrer le système qualité de l'AIVE dans un dispositif partagé par l'ensemble du Groupe.

Objectifs 2017

1. Aligner le système de gestion environnementale aux nouveaux standards définis dans la version ISO 14001 version 2015 ;
2. maintenir la certification EMAS pour les stations d'épuration déjà enregistrées et y inclure les ouvrages qui ont été mis en service en 2016.

☉ Optimiser les filières de valorisation des boues d'épuration

Les boues d'épuration sont le principal sous-produit de l'épuration des eaux. Leur recyclage en valorisation agricole ou énergétique représente plus de 6 % des frais de fonctionnement.

Nous voulons optimiser le fonctionnement de ces filières (transport, déshydratation, modes de valorisation...) et leur suivi (sécurisation, traçabilité...).

Interlocuteurs concernés

SPGE, SPW

Objectifs 2017-2019

1. Analyser la pertinence de la filière de valorisation agricole en place à l'AIVE par rapport à la version finale du rapport Valbou (rapport de recommandations en matière de sécurisation, de suivi et d'optimisation des filières de valorisation agricole des boues élaboré par le Cebedeau) ;
2. analyser les postes de frais importants (transport et déshydratation, notamment) des filières en place pour en dégager des pistes d'optimisation (optimisation des regroupements vers les centres de déshydratation, pré-épaississement dans les stockages liquides, déshydratation in situ par installation mobile, valorisation directe depuis le site de production...).

Objectifs 2017

1. Analyser la pertinence de la filière de valorisation agricole en place à l'AIVE par rapport à la version finale du rapport Valbou ;
2. analyser les postes de frais importants (transport et déshydratation, notamment) des filières en place et étudier la rentabilité de l'acquisition d'une unité mobile de déshydratation ;
3. introduire des demandes de permis pour autoriser le regroupement de boues sur certains ouvrages afin de déshydrater celles-ci à l'aide d'une unité mobile.

☉ Développer la télémétrie de nos ouvrages

La télémétrie est la technologie qui permet la mesure et l'acquisition régulière à distance d'informations utiles à la gestion des ouvrages d'épuration. Cette technologie englobe la supervision des états de fonctionnement, la gestion des alarmes, le reporting d'informations de fonctionnement ainsi que le pilotage à distance. Elle évolue constamment, notamment en fonction de l'évolution des technologies de communication et permet d'améliorer la gestion des ouvrages et d'en réduire certains coûts (déplacements, notamment). Nous poursuivons le développement de la télémétrie sur nos ouvrages pour répondre aux besoins actuels en utilisant les meilleures technologies disponibles.

Interlocuteur concerné

SPGE

Objectifs 2017-2019

1. Faire évoluer progressivement les télécommunications actuelles des ouvrages via SMS vers les technologies

GPRS/3G/4G en adaptant le matériel en place (automates, télétransmetteurs...);

2. définir les étapes et priorités de développement en fonction du rapport coûts/bénéfice tout en conservant au maximum en interne la maîtrise des systèmes installés (programmation, dépannage...);
3. développer progressivement en interne un système de supervision et de gestion des alarmes en remplacement du système actuel dont la maintenance ne sera bientôt plus assurée;
4. en parallèle, étudier la possibilité de mettre en place un système « citoyens sentinelles » où les citoyens ont la possibilité de signaler (via smartphone par exemple) des pollutions du cours d'eau lié à un dysfonctionnement d'ouvrage.

Objectifs 2017

1. Développer en interne sur cinq ouvrages la supervision et la gestion des alarmes qui doivent remplacer progressivement le système actuel « InterCall »;
2. mettre en œuvre 20 sites en technologie de communication GPRS/3G.

☉ Assistance à l'élaboration de projets transfrontaliers

Mettre en œuvre des programmes européens

L'AIVE s'inscrit depuis longtemps dans la dynamique européenne Interreg Wallonie-Lorraine-Luxembourg pour sécuriser l'alimentation en eau, assainir les eaux usées ou prévenir les crues à l'échelon transfrontalier. La recevabilité des dossiers présentés en 2016 sera transcrite en objectifs opérationnels pour chacune des années du contrat de gestion.

Interlocuteurs concernés

Communes, Province, institutions publiques, Interreg V, partenaires institutionnels transfrontaliers

Gestion des déchets

CONTEXTE

Notre objectif majeur : maîtriser et stabiliser les coûts en optimisant les moyens - y compris les ressources humaines - et les outils disponibles et en limitant au maximum l'impact des variations découlant de la fluctuation imprévisible des cours de reprise des matières recyclables.

Nos résultats depuis 2010 doivent permettre d'atteindre cet objectif - au moins pour la législature communale en cours - sauf événement imprévu à impact financier particulièrement significatif. Vu la situation budgétaire de la Wallonie, nous devons faire face à une diminution importante des subsides régionaux.

- L'AIVE appuie ses activités sur la hiérarchie européenne de gestion des déchets : la prévention, la préparation en vue du réemploi, le recyclage, la valorisation et l'élimination contrôlée.
- La révision de la législation en matière de subsidiation des infrastructures liées à la gestion des déchets (parcs à conteneurs, installations de traitement des déchets...) et le programme d'actions proposé au travers du futur

Plan wallon des déchets (PWD) auront plus un impact financier qu'organisationnel significatif sur la gestion des déchets. Ce futur PWD devrait reprendre les actions d'harmonisation suivantes au niveau régional :

- la gestion quotidienne des parcs à conteneurs (flux de déchets, horaires, droit d'accès...);
- les coûts liés à la gestion des parcs à conteneurs;
- les pratiques comptables des installations de traitement des déchets subsidiées.

Il est donc important de sensibiliser les Pouvoirs régionaux afin que nos spécificités (ruralité, étendue...) soient prises en compte pour éviter toutes disparités dans la répercussion des coûts vers le citoyen.

- Notre taux de recyclage/valorisation des déchets ménagers dépasse 97 %. Cet excellent résultat peut difficilement être amélioré : les déchets ultimes résiduels ne peuvent être ni recyclés, ni valorisés en production d'énergie. Ce résultat représente le taux de recyclage le plus important en Wallonie. Il découle de notre volonté de privilégier le recyclage à l'incinération, et ce, en parfaite conformité avec les recommandations de la Commission européenne.

- Nous sommes attentifs à la possibilité de développer de nouvelles filières de recyclage. L'évolution de la situation mondiale peut aussi susciter l'implantation de nouveaux outils générateurs de développement économique en Europe. Pour mémoire, le développement de Soreplastic, spécialisée dans le recyclage des bâches agricoles à Tenneville, trouve son origine dans la fermeture à l'importation de ces matières par la Malaisie.
- Notre programme d'investissements pour traiter les déchets est pleinement opérationnel. L'effort se porte maintenant sur l'optimisation du fonctionnement de ces outils.
- Notre filière récente de valorisation de notre combustible de substitution en Allemagne peut, à tout moment, être interrompue sur simple décision de l'Office wallon des déchets, sous le couvert du principe d'autosuffisance visant à saturer les outils wallons - principe mis en évidence à plusieurs reprises dans le projet de futur Plan wallon des déchets.
Par ailleurs, l'évolution récente du marché de valorisation thermique de notre combustible suite aux exportations massives de déchets anglais nous a permis de mettre en évidence son importante volatilité.
- L'objectif général du projet de futur Plan wallon des déchets est de poursuivre l'extension des collectes sélectives de la fraction fermentescible des ordures ménagères (FFOM) sur toute la Wallonie à l'horizon 2025. L'unité de biométhanisation de Tenneville fait partie des capacités retenues pour valoriser cette fraction. Le gisement estimé nécessitera cependant des capacités supplémentaires. Nous espérons que la version définitive du futur Plan wallon des déchets n'engendrera pas de surcapacités dans les outils de biométhanisation, au risque d'un impact financier significatif pour nos communes.

Les objectifs de l'AIVE sont déclinés en adéquation avec les trois composantes essentielles du développement durable : l'économique, le social et l'environnement.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

☉ Optimiser la répercussion et la maîtrise des coûts

L'objectif du plan stratégique 2014-2016 visait à étudier et proposer aux communes un mode de tarification vers les citoyens prenant plus en considération la couverture des charges fixes par rapport aux charges variables. Il a été réalisé. Cette optimisation a été réfléchiée en adéquation avec l'objectif de réduction des quantités de déchets.

En continuation de cet objectif, nous étudierons l'opportunité de répercuter le coût réel et complet de la gestion des déchets aux communes affiliées en veillant à concilier les principes de responsabilité, d'équité et d'efficacité.

En parallèle, nous continuerons à utiliser les ressources de manière efficace et efficiente.

Interlocuteurs concernés

Copidec, Wallonie, communes

Objectifs 2017-2019

1. Suivre l'évolution de la législation wallonne et adapter nos services le cas échéant ;
2. collaborer aux réflexions menées à l'échelon régional au sujet de l'harmonisation des coûts liés à la gestion des parcs à conteneurs et des pratiques comptables des installations de traitement de déchets subsidiées. Faire en sorte que les spécificités de notre territoire soient prises en compte en insistant sur la mutualisation des coûts de transport à l'échelle de la Wallonie ;
3. disposer en temps réel d'informations financières et non financières consolidées, pertinentes et fiables pour permettre au management d'avoir une meilleure visibilité et réactivité ;
4. participer dès que possible aux marchés groupés de biens et services ;
5. proposer un mode de répercussion des coûts de la gestion des déchets aux communes qui allie les critères de responsabilité, d'équité et d'efficacité.

Objectifs 2017

1. Collaborer à la recherche et à la mise en place d'un outil de Business Intelligence adapté à nos activités ;
2. proposer un mode de répercussion des coûts de la gestion des déchets aux communes qui allie les critères de responsabilité, d'équité et d'efficacité et qui s'inscrit pleinement dans les orientations (qui seront) dictées par le nouveau Plan wallon des déchets.

☉ Amplifier la prévention et le réemploi

Selon la directive européenne de 2008 sur les déchets, la prévention des déchets (y compris le réemploi) est un axe prioritaire.

Le contexte territorial nous impose certaines contraintes que nous devons contourner en proposant des actions originales et adaptées :

- actions de communication ;
- actions concrètes de terrain ;
- collaborations avec les partenaires locaux.

Interlocuteurs concernés

Associations locales, citoyens, communes, écoles

Objectif 2017-2019

- Mettre en évidence la notion de prévention et de réemploi dans notre politique de gestion des déchets et sensibiliser la population à l'importance environnementale de cette approche.

Objectifs 2017

1. Sensibiliser à une gestion alternative des déchets verts et organiques ;
2. pérenniser les collectes thématiques (vélos, jouets, livres) au profit des associations locales ;
3. pérenniser la collecte préservante des encombrants.

☉ Pérenniser et optimiser l'unité de biométhanisation

De nouveaux outils nécessaires à la valorisation de la fraction fermentescible des ordures ménagères (FFOM) vont être mis en œuvre en Wallonie. Même si l'unité de biométhanisation de Tenneville fait partie des capacités prises en considération dans la planification de ces nouveaux outils, ceci peut avoir un impact important sur l'évolution des partenariats en cours ou à venir.

Les technologies de valorisation de la biomasse évoluent. Certaines d'entre elles permettent de valoriser le carbone organique présent dans la FFOM et les déchets verts sous forme de matière première destinée à la chimie verte ou à la biotechnologie blanche. En analysant ces solutions et la faisabilité de les intégrer dans ses processus, l'AIVE demeurerait une référence dans la valorisation de la biomasse.

Interlocuteurs concernés

Autres intercommunales, partenaires privés, Gouvernement wallon, OWD

Objectifs 2017-2019

1. Maintenir un prix concurrentiel par rapport à ce que proposeront les exploitants des futurs outils en poursuivant les actions d'optimisation de l'exploitation de l'outil de Tenneville ;
2. garantir la saturation de la capacité de l'unité de Tenneville ;
3. participer à des projets R&D visant à améliorer la rentabilité des opérations de valorisation de la biomasse.

☉ Fractions résiduelles et encombrants**Optimiser la filière de valorisation**

La veille technologique et commerciale indique des possibilités de développer de nouvelles filières pour ces déchets. Plus exigeantes en termes de qualité, elles permettraient néanmoins de réduire significativement le prix demandé par les sociétés de valorisation pour leur acquisition.

La mise en œuvre, sur notre territoire, de notre propre outil de production énergétique alimenté par un combustible préparé à partir de ces déchets est une solution de valorisation dont nous pouvons maîtriser les coûts. Nous poursuivrons l'analyse de cette solution.

La composition du combustible préparé à partir de ces déchets est tributaire de l'évolution des modes de collecte qui pourraient être mise en place dans les prochaines années. L'analyse comparative des solutions envisageables pour valoriser les fractions résiduelles et les encombrants collectés par l'AIVE tiendra compte de ces possibilités.

Interlocuteurs concernés

Centres de recherche, partenaires privés, OWD, IDELUX

Objectif 2017-2019

- Si elle est justifiée d'un point de vue économique, environnemental et social, mettre en place une filière pérenne et économiquement justifiée de valorisation de ces flux sur notre territoire.

Objectifs 2017

1. Poursuivre l'analyse et prendre une décision quant à la mise en place d'une filière pérenne et économiquement justifiée de valorisation de ces flux sur notre territoire ;
2. choisir et mettre en œuvre la solution optimale permettant de valoriser ces déchets dans l'attente de la solution définitive ;
3. actualiser la caractérisation de ces déchets et estimer leur composition future sur base des scénarii de collecte qui pourraient voir le jour.

☉ Informer et sensibiliser

La communication renforce les métiers liés à la gestion des déchets : nous avons besoin de l'adhésion active des citoyens en termes de changement d'habitudes et de tri. Nos actions viseront plusieurs objectifs.

- Communiquer pour informer sur :
 - les règles à respecter par les citoyens dans la gestion de leurs déchets ménagers,
 - les conséquences que peuvent engendrer les erreurs de tri,

- le mode de traitement et la destination des déchets collectés,
- les dates et horaires des collectes,
- les résultats environnementaux et autres de l'Intercommunale ;
- communiquer pour sensibiliser :
 - aux changements de comportements à adopter pour réduire la production de déchets (prévention et réemploi),
 - à la propreté publique,
 - à une gestion responsable des déchets.

Interlocuteurs concernés

Communes, citoyens, entreprises

Objectif 2017-2019

- Poursuivre notre communication régulière vers les communes et leurs citoyens.

Objectifs 2017

1. Comprendre les raisons qui poussent une tranche de la population à ne pas respecter les consignes de tri ;
2. organiser une enquête des perceptions de notre mode de gestion des déchets à destination des citoyens.

☉ Poursuivre la veille technologique

Développer de nouvelles filières de recyclage et valorisation de déchets

Les technologies de recyclage et de valorisation des déchets ménagers et industriels évoluent. Les concepteurs et propriétaires de ces technologies recherchent des partenaires pour investir dans la mise en œuvre de nouveaux outils de traitement en Europe et disposer des gisements nécessaires pour les rentabiliser.

L'AIVE n'a pas un gisement de déchets suffisant pour justifier l'implantation de ces nouveaux outils sur son territoire. Par contre, l'évolution des obligations de tri imposées aux industriels engendre une augmentation des gisements de déchets recyclables et valorisables et pourrait, à moyen terme, faire passer certains de ces gisements au-delà des seuils critiques.

Interlocuteurs concernés

Service logistique, centres de recherche, partenaires privés, autres intercommunales, IDELUX

Objectifs 2017-2019

1. Participer à des projets de R&D liés à l'étude de nouvelles filières de recyclage ou valorisation ;

2. faire connaître l'AIVE et le Groupe en tant que partenaires privilégiés dans la mise en place de nouveaux outils de recyclage ou valorisation de déchets sur notre territoire.

Objectifs 2017

1. Assurer une veille technologique et une veille de marché performantes permettant l'identification de nouvelles filières ;
2. identifier des partenariats permettant d'améliorer la rentabilité de certains des outils de traitement de l'AIVE.

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

☉ Réduire la production de déchets

Poursuivre nos actions de prévention et de sensibilisation pour faire évoluer les comportements vers une moindre production de déchets.

Interlocuteurs concernés

Citoyens, PME/TPE, communes affiliées, Wallonie, État fédéral, les obligataires de reprise

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre notre action de lutte contre le gaspillage ;
2. encourager la gestion responsable des espaces verts communaux en épaulant les communes qui y sont prêtes ;
3. promouvoir le compostage à domicile auprès des citoyens ;
4. encourager les initiatives développées par de nombreux acteurs (asbl, écoles, horeca...) pour améliorer la prévention des déchets ;
5. relayer toute action visant à la réduction de déchets entre opérateurs locaux et citoyens.

Pour atteindre ces objectifs, nous développerons un faisceau d'actions coordonnées :

1. prévention : certaines actions seront menées avec l'ensemble des intercommunales wallonnes ;
2. communication : articles « toutes-boîtes », bulletins communaux, insertions dans la presse locale, calendrier annuel de collecte... ;
3. information et sensibilisation : animations dans le milieu scolaire, visites guidées de nos installations, participation à des foires et manifestations... ;
4. promotion du réemploi et d'une meilleure gestion des déchets : auprès des ménages et des producteurs de déchets ménagers assimilés.

Objectifs 2017

1. Collaborer à la mise en œuvre d'actions de prévention à l'échelon régional (Copidec) ;
2. renforcer la motivation des citoyens à mieux gérer leurs déchets via la diffusion d'articles dans les bulletins communaux ;
3. poursuivre la publication du magazine d'écoconsommation « L'Air de rien » ;
4. promouvoir le compostage à domicile et un tri optimal de la matière organique :
 - promouvoir le réemploi, en étroite collaboration avec les secteurs associatif et social,
 - poursuivre la lutte contre le gaspillage,
 - rencontrer les communes désireuses de s'inscrire dans la gestion durable de leurs espaces verts.

☉ Encadrer les pouvoirs locaux et partager notre expertise

Poursuivre nos collaborations avec les communes pour améliorer la gestion de nos déchets.

Interlocuteurs concernés

Communes

Objectifs 2017-2019

Les conseillers en environnement vont :

1. compiler et vulgariser des données statistiques relatives à la production de déchets sur la commune ;
2. informer et assister les communes dans l'application des législations relatives aux déchets, la gestion pratique de leurs déchets au niveau des différents services et dans les déclarations à effectuer auprès des diverses administrations ;
3. animer des réunions au sein des communes ;
4. proposer annuellement une journée d'étude sur la gestion des déchets.

Objectifs 2017

1. Données communales : rédiger, transmettre et présenter une analyse par commune ;
2. proposer des actions spécifiques en collaboration avec les services communaux ;
3. mener une réunion au sein de chaque commune pour faire le point sur la gestion des déchets ;
4. accompagner les communes dans l'application du coût-vérité et démarches administratives ;
5. organiser une journée d'étude sur la gestion des déchets.

☉ Prévenir et lutter contre les incivilités environnementales

Poursuivre la mise en œuvre d'actions visant la préservation de la propreté et la lutte contre les incivilités en collaboration avec les acteurs de terrain.

Interlocuteurs concernés

Citoyens, communes, Province de Luxembourg, Wallonie, État fédéral, parcs naturels, contrats « rivière », police, services publics, organismes en charge des obligations de reprises, unions professionnelles, fédérations, Union des classes moyennes, Chambre patronale de la construction, PME-TPE

Objectifs 2017-2019

1. Participer activement au Plan de propreté à l'échelon régional ;
2. poursuivre l'organisation d'actions au niveau local dans la continuité des actions Pure Province.

Objectifs 2017

1. Développer une nouvelle animation « incivilités » à destination des écoles ;
2. coopérer aux actions communes propres/grand nettoyage de printemps.

☉ Optimiser nos services de collectes sélectives

Améliorer la qualité des services de collectes sélectives en porte-à-porte et par apports volontaires ; optimiser leur fonctionnement et leur coût d'exploitation.

Interlocuteurs concernés

Population, administrations communales, sous-traitants, PME-TPE, Service exploitation

Objectifs 2017-2019

1. Améliorer la qualité du tri par l'intensification du suivi de la qualité des déchets collectés en porte-à-porte ;
2. suivre les évolutions technologiques pour intégrer les dernières innovations dans notre mode de gestion et de fonctionnement ;
3. assurer une meilleure gestion sélective des encombrants en :
 - poursuivant la mise en place « en régie » de la collecte en porte-à-porte d'encombrants à la demande dans les communes,
 - favorisant le partenariat avec l'économie sociale, les écoles, les CPAS pour promouvoir et développer le réemploi des objets réutilisables collectés par nos services,

- envisageant la réalisation d'une étude de faisabilité, tant technique que financière, pour séparer, sur l'ensemble du réseau des parcs à conteneurs, les encombrants incinérables des non incinérables,
 - analysant l'opportunité de développement de nouvelles filières de recyclage au niveau du réseau de parcs à conteneurs (ex : matelas, plastique dur, panneaux photovoltaïques...);
4. promouvoir et augmenter le nombre d'adhésions - tout en assurant un suivi personnalisé des clients actuels - aux services de collecte des déchets médicaux B2 et DTQD (déchets toxiques en quantités diffuses);
 5. optimiser les tournées de collecte des matières collectées sur les parcs à conteneurs;
 6. étudier l'efficacité de collecte innovante par conteneurs enterrés (FR, MO, verre) tant en milieu urbain qu'en milieu rural (réalisation d'expériences pilote);
 7. terminer les travaux programmés dans le cadre de la gestion du réseau de parcs à conteneurs;
 8. réaliser avec les communes et les collecteurs - dans le cadre de collectes empêchées (ex. : hiver, travaux...) - un plan de communication et d'organisation à mettre en place;
 9. poursuivre les actions d'embellissement et de sécurisation du réseau des parcs à conteneurs;
 10. poursuivre les actions de lutte contre les vols et le vandalisme par l'exploitation des systèmes de surveillance par caméras, en donnant la priorité aux parcs les plus touchés par cette problématique;
 11. poursuivre la collecte des pneus usés de type agricole sur base de principes et de critères définis de commun accord avec Recytyre, les provinces de Luxembourg et de Liège et éventuellement les communes;
 12. en préparation aux prochaines négociations avec Fost Plus concernant le renouvellement de la convention, envisager l'opportunité d'organiser autrement la collecte des PMC;
 13. lors du renouvellement de nos conventions avec les obligataires de reprise, imposer au minimum, à ces derniers, l'application des principes développés dans le projet d'AGW « Coût PAC » pour la répercussion des coûts liés à la gestion de nos parcs à conteneurs.

Objectifs 2017

1. Intensifier le contrôle « qualité » des déchets collectés en porte-à-porte en agissant en priorité dans les communes en « duo bac » présentant les moins bons résultats;
2. pérenniser les actions du service de contrôle dédié à l'amélioration de la qualité des déchets collectés;
3. accroître de 10 % le taux d'adhésion aux services de collecte des déchets médicaux B2 et DTQD;
4. assurer une meilleure gestion sélective des encombrants :
 - pour la collecte en porte-à-porte effectuée en régie « à la demande » : adhésion de l'ensemble des communes,
 - pour le réseau de PAC : réaliser une étude de faisabilité pour la mise en place de la filière « plastique dur »,

- pour les tournées de collecte de différentes matières réalisées en régie sur les parcs à conteneurs (mettre en place les résultats des analyses de chaque tournée réalisées);
5. poursuivre la collecte des pneus usés agricoles sur base des accords obtenus de Recytyre et des provinces de Luxembourg et de Liège;
 6. poursuivre les actions d'embellissement du réseau des parcs à conteneurs;
 7. exploiter les images des caméras de surveillance sur les parcs à conteneurs (vols, vandalisme, agressions des préposés...) en collaboration avec les services de police, les agents constatateurs;
 8. poursuivre les travaux programmés dans le cadre de la gestion du réseau de parcs à conteneurs;
 9. réaliser en phase « expérience Pilote », la collecte en porte-à-porte des PMC sur trois communes et en évaluer l'impact financier sur la gestion des parcs à conteneurs.

Optimiser les outils de traitement ou de valorisation

La maîtrise des coûts liés à l'exploitation des outils de traitement ou de valorisation de l'AIVE nécessite une optimisation continue (technique et financière) de nos outils et méthodes d'exploitation.

Interlocuteurs concernés

Services de l'AIVE

Objectifs 2017-2019

1. Poursuivre les plans d'actions d'optimisation en cours;
2. maîtriser la stabilité des coûts d'exploitation des outils de traitement ou valorisation de l'AIVE;
3. renouveler les équipements obsolètes de l'outil de compostage de Tenneville en justifiant l'atteinte du coût minimum.

Objectifs 2017

1. Définir les adaptations nécessaires au bon fonctionnement des outils d'aide à la gestion de l'exploitation et à la décision (outil de gestion des données d'exploitation, outil de suivi des indicateurs techniques et économiques d'exploitation et des indicateurs environnementaux, outil de gestion de la maintenance, outil de gestion de la documentation...);
2. analyser la pertinence des critères utilisés pour décider de nouveaux investissements, de la mise en place de nouvelles filières de gestion de déchets, du remplacement des équipements obsolètes et les adapter le cas échéant.

☉ Certification environnementale EMAS

Depuis juin 2008, le secteur Valorisation et Propreté est certifié EMAS pour l'ensemble de ses activités, services et sites d'exploitation.

Interlocuteurs concernés

Wallonie, services de l'AIVE

Objectifs 2017-2019

1. Maintenir la certification EMAS pour l'ensemble des activités, services et sites d'exploitation du secteur Valorisation et Propreté ;
2. étendre le champ d'action de nos auditeurs internes à tous les services ;
3. intégrer le système qualité de l'AIVE dans un dispositif partagé par l'ensemble du Groupe ;
4. poursuivre les actions visant à améliorer notre efficacité énergétique des sites d'exploitation.

☉ Préserver la biodiversité

Cet objectif est un indicateur de base dans le nouveau règlement EMAS. Il permet de démontrer la compatibilité d'activités de type industriel avec une préservation, et même un développement, de la biodiversité. L'inventaire de la biodiversité sur les sites est en cours.

Interlocuteurs concernés

Comités d'accompagnement, communes, DNF, contrats rivières, parcs naturels

Objectif 2017-2019

- Poursuivre le programme d'actions initié durant le contrat de gestion précédent en l'inscrivant dans le processus d'amélioration continue.

☉ Valoriser les déchets inertes de la construction

Nous devons continuer à trouver de nouveaux débouchés pour les déchets inertes de la construction - principalement en provenance de nos parcs. Les actions de communication menées dans ce but permettent actuellement de valoriser l'ensemble des granulats recyclés produits sur le site de Habay. Faute de chantier dans un rayon restreint, les granulats recyclés produits à Tenneville trouvent beaucoup plus difficilement des solutions de valorisation.

L'AIVE ne dispose toujours d'aucune solution pour valoriser les fines issues des opérations de criblage de ces déchets et qui représente plus ou moins 50 % du gisement total.

L'intégration d'un réseau de partenaires actifs dans la gestion de ces déchets devrait permettre à l'AIVE d'optimiser la logistique nécessaire à leur collecte, de garantir des solutions de valorisation et ainsi améliorer sa gestion des stocks.

Interlocuteurs concernés

Partenaires privés, services techniques communaux et provinciaux, bureau d'études, IDELUX, IPP

Objectifs 2017-2019

1. Valoriser la totalité des granulats (\pm 20 000 tonnes/an) et des fines issues de nos centres de tri/concassage (également \pm 20 000 tonnes/an) ;
2. poursuivre nos actions de communication à destination des utilisateurs potentiels.

Objectif 2017

- Analyser la faisabilité et, le cas échéant, mettre en œuvre des partenariats avec des structures publiques et/ou privées.

COMPTES & BUDGETS

Budgets d'investissement 2017 - 2019

IDELUX, Division du Développement économique

	2017	2018	2019
INVESTISSEMENTS			
Bâtiments			
Halls relais et Centres d'entreprises	9.160.800	10.317.600	5.529.600
Terrains			
Acquisitions	900.000	900.000	900.000
Athus. Voie ferrée	1.375.006	4.125.018	1.375.006
Équipements	3 000 000	3.000.000	3.000.000
Total investissements	14.435.806	18.342.618	10.804.606
SUBVENTIONS			
Bâtiments			
Halls relais et Centres d'entreprises	173.000	7.812.590	4.960.176
Terrains			
Acquisitions	-	-	-
Athus. Voie ferrée	-	3.094.000	2.475.000
Équipements	2.100.000	2.100.000	2.100.000
Total subventions	2.273.000	13.006.590	9.535.176
SOLDE à financer	12.162.806	5.336.028	1.269.431

IDELUX Finances

Les actifs à financer sont constitués de l'encours des financements octroyés aux clients.

Au 31 décembre 2016, nous prévoyons un encours à risque propre de 96,1 millions d'euros.

Le financement de l'encours est assuré par fonds propres et par crédits bancaires à long terme.

Pour les trois prochaines années, le plan de financement prévu se présente comme suit (en millions €) :

	2017	2018	2019
MONTANT À FINANCER			
Nouveaux prélèvements	19,8	7,5	7,4
FINANCEMENT			
Remploi / fonds propres	10,1	10,7	10,0
Crédits bancaires	9,7	0,0	0,0

Compte tenu des prélèvements en cours sur les derniers emprunts, ceux-ci seront vraisemblablement épuisés en 2018.

En fonction des perspectives à ce moment, la question de lancer un nouveau marché de service financier sera analysée.

IDELUX Projets publics

	2017	2018	2019
INVESTISSEMENTS			
Projets			
Bastogne BWM - pôle évènementiel (Feder)		3.091.737	2.061.158
(dont course-éclairage)	544.200	544.200	
Bastogne BWM - Salle polyvalente (Feder)		300.000	300.000
Bastogne -Espace XXIII	120.000	540.000	540.000
Bastogne C.sportif, salle Gym	1.356.000		
Houffalize Indoor	555.000	555.000	
Manhay Chlorophylle	525.000	175.000	
Total investissements	3.100.200	5.205.937	2.901.158
SUBVENTIONS			
Projets			
Bastogne BWM - pôle évènementiel (Feder)	207.137	888.550	2.221.374
(dont course-éclairage)	1.274.400	141.600	
Bastogne BWM - Salle polyvalente (Feder)	22.500	90.000	225.000
Bastogne -Espace XXIII		864.000	96.000
Bastogne C.sportif, salle Gym	801.000	89.000	
Houffalize Indoor		864.000	96.000
Manhay Chlorophylle	503.208	55.912	
Total subventions	2.808.245	2.993.062	2.638.374
SOLDE à financer (Commune)	291.955	2.212.875	262.784

AIVE, Gestion de l'eau

Les investissements programmés dans les activités « non sectorialisées » de l'Intercommunale n'ont pas fait l'objet d'un plan de financement spécifique dans la mesure où :

- 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 les proportions suivantes :

	Nouvel investissement	Réhabilitation
Financement SPGE	58 %	79 %
Financement communes	42 %	21 %

AIVE, Secteur Valorisation et Propreté

Le plan d'investissement à trois ans du Secteur Valorisation et Propreté, dont la synthèse figure en annexe a été approuvé par le comité de Secteur du 05 octobre 2016 et l'assemblée générale du Secteur en date du 16 novembre 2016.

Ce plan fait apparaître que les investissements programmés sont entièrement couverts par le cash flow d'exploitation. Aucun nouvel emprunt n'est à prévoir.

	2017	2018	2019
INVESTISSEMENTS			
LOGISTIQUE			
Parcs	2.319.501	2.345.000	-
Total logistique	2.319.501	2.345.000	-
EXPLOITATION			
Site Habay	1.760.000	290.000	20.000
Site Tenneville	1.475.000	820.000	20.000
Site Manhay	100.000	-	-
Site Saint-Vith	88.000	95.000	150.000
Site Saint-Hubert	92.000	80.000	-
Tous les sites	-	50.000	50.000
Biométhanisation	-	500.000	580.000
Total exploitation	3.515.000	1.835.000	820.000
TOTAL INVESTISSEMENTS	5.834.501	4.180.000	820.000
FINANCEMENT			
Emprunt			
Cash flow d'exploitation	5.834.501	4.180.000	820.000
TOTAL FINANCEMENT	5.834.501	4.180.000	820.000

Comptes et budgets 2014 - 2019

IDELUX

R = résultat | B = budget | PS = plan stratégique

	R-2014	R-2015	Projection 2016	B-2017	PS-2018	PS-2019
Division du Développement économique	2.415.111,77	2.335.965,74	2.141.945,32	584.077,28	668.928,78	189.937,65
350 - STRATÉGIE TERRITORIALE	-23.296,69	-109.642,11	-32.868,06	-129.536,65	-143.225,09	-152.312,28
7 - PRODUITS	211.524,88	168.367,85	200.837,44	133.200,00	130.000,00	130.000,00
6 - CHARGES	-234.821,57	-278.009,96	-233.705,50	-262.736,65	-273.225,09	-282.312,28
360 - DÉVELOPPEMENT DE PROJETS	926.476,63	-577.368,99	-191.042,37	-297.879,72	-328.749,12	-351.441,23
360 - DÉVELOPPEMENT DE PROJETS	926.476,63	-577.368,99	-191.042,37	-297.879,72	-328.749,12	-351.441,23
7 - PRODUITS	1.233.806,28	1.059.150,17	1.050.523,73	897.671,26	910.760,19	924.045,44
6 - CHARGES	-307.329,65	-1.636.519,16	-1.241.566,10	-1.195.550,98	-1.239.509,31	-1.275.486,67
370 - PROSPECTION ET ANIMATION ÉCONOMIQUE	1.549.343,29	3.076.675,53	2.412.521,02	1.032.223,82	1.171.103,16	731.323,10
370 - TERRAINS, BÂTIMENTS ET ANIMATION	1.549.343,29	3.076.675,53	2.412.521,02	1.032.223,82	1.171.103,16	731.323,10
7 - PRODUITS	8.160.758,76	12.408.253,94	10.357.810,56	8.946.478,73	8.238.655,57	7.854.762,71
6 - CHARGES	-6.611.415,47	-9.331.578,41	-7.945.289,54	-7.914.254,91	-7.067.552,41	-7.123.439,61
371 - PROSPECTION	-	-	-	-	-	-
7 - PRODUITS	790.198,97	703.490,73	730.798,15	717.365,51	742.383,32	764.382,51
6 - CHARGES	-790.198,97	-703.490,73	-730.798,15	-717.365,51	-742.383,32	-764.382,51
385 - DROIT DE L'ENVIRONNEMENT	-37.411,46	-53.698,69	-46.665,27	-20.730,17	-30.200,17	-37.631,94
7 - PRODUITS	298.352,16	321.979,52	307.533,50	358.800,00	364.182,00	369.644,73
6 - CHARGES	-335.763,62	-375.678,21	-354.198,77	-379.530,17	-394.382,17	-407.276,67
Gestion finances	5.584.333,50	-97.477,22	-136.378,50	-46.109,74	-79.974,02	-104.401,32
050 - CELLULE GROUPE	686.781,13	-644.188,60	-592.540,76	-614.786,64	-636.298,02	-658.562,09
051 - ORGANES DE GESTION IDELUX	-104.428,01	-91.938,14	-118.309,76	-117.350,00	-119.110,25	-120.896,90
055 - MARGE GESTION FINANCIÈRE	2.128.946,37	-107.949,00	-108.482,42	-34.278,26	-34.278,26	-34.278,26
060 - MARGE GESTION IDELUX FINANCES / LD / LDE	788.977,87	566.043,14	529.157,22	569.703,95	563.186,77	565.066,63
095 - MARGE GESTION FILIALES	2.084.056,14	180.555,38	153.797,22	150.601,21	146.525,74	144.269,30

	R-2014	R-2015	Projection 2016	B-2017	PS-2018	PS-2019
Bureau d'études	19.079,21	-10.900,68	-26.945,10	-15.476,70	-11.581,50	3.488,95
7 - PRODUITS	502.940,04	498.401,52	567.264,00	565.873,00	557.500,00	512.500,00
6 - CHARGES	-483.860,83	-509.302,20	-594.209,10	-581.349,70	-569.081,50	-509.011,05
Travaux	172.921,88	-212.456,62	-402.275,67	-7.827,06	-76.989,25	-137.967,85
7 - PRODUITS	1.561.477,76	881.287,59	731.055,52	1.235.588,00	1.210.913,50	1.185.927,20
6 - CHARGES	-1.388.555,88	-1.093.744,21	-1.133.331,19	-1.243.415,06	-1.287.902,75	-1.323.895,05
Immobilier	132.354,86	-96.025,63	-102.022,52	-63.398,49	-80.024,54	-89.597,31
7 - PRODUITS	567.861,67	276.783,22	218.899,15	272.620,00	266.620,00	266.620,00
6 - CHARGES	-435.506,81	-372.808,85	-320.921,67	-336.018,49	-346.644,54	-356.217,31
Nouveaux produits et/ou réductions de charge						359.288,11
RÉSULTAT IDELUX AVANT IMPÔTS	8.323.801,22	1.919.105,59	1.474.323,53	451.265,29	420.359,47	220.748,23
67 - IMPÔTS	-33.767,20	-204.473,39	-35.914,14	-35.748,23	-35.748,23	-35.748,23
77 - RÉGULARISATION D'IMPÔTS ET REPRISES DE PROVISIONS FISCALES	2.180.188,22					
RÉSULTAT IDELUX APRÈS IMPÔTS	10.470.222,24	1.714.632,20	1.438.409,39	415.517,06	384.611,24	185.000,00

hors secteur viande et sans estimation de l'impôt des sociétés (Isoc) pour la projection et les budgets

IDELUX Finances

	R-2014	R-2015	Projection 2016	B-2017	PS-2018	PS-2019
7 - PRODUITS	23.993.520,14	22.253.942,22	24.025.738,98	19.874.663,23	19.093.176,14	17.104.705,74
CHIFFRE D'AFFAIRES	20.078.422,80	21.994.886,57	23.355.395,86	19.547.956,78	18.787.115,33	16.799.246,58
INTÉRÊTS PERÇUS	4.786.573,38	4.446.347,97	4.225.263,86	4.335.925,78	4.291.386,33	4.070.152,58
RECONSTITUTION DU CAPITAL	15.291.849,42	17.548.538,60	19.130.132,00	15.212.031,00	14.495.729,00	12.729.094,00
Autres produits	3.915.097,34	259.055,65	670.343,12	326.706,45	306.060,81	305.459,16
70 - Chiffre d'affaires	284.386,45	253.358,89	669.915,58	326.706,45	306.060,81	305.459,16
74 - Autres produits d'exploitation	116.960,61	5.350,63	418,73	-	-	-
75 - Produits financiers	20,75	20,10	8,81	-	-	-
76 - Produits exceptionnels	3.513.729,53	326,03	-	-	-	-

6 - CHARGES DIRECTES	-19.837.308,61	-20.387.477,22	-22.038.558,97	-17.708.049,31	-17.069.729,93	-15.167.763,58
60 - Approvisionnements/ marchandises	-	-	-	-	-	-
61 - Services et biens divers	-89.157,30	-109.868,78	-94.337,30	-95.905,13	-93.609,13	-91.229,10
63 - Amortissements/provisions	-15.665.574,04	-17.809.523,65	-19.900.104,65	-15.404.204,46	-14.681.544,69	-12.909.693,52
630200000 - Amortissements s/ immob.corp.	-1.549,50	-6.198,00	-503.920,08	-	-	-
634000000 - Réduct.valeur s/ créances	-64.259,29	-58.459,24	-98.620,43	-	-	-
637000000 - Dotations aux provisions	-307.915,83	-196.327,81	-192.221,49	-192.173,46	-185.815,69	-180.599,52
637100000 - Util./ Repr. provisions	-	-	24.789,35	-	-	-
639000000 - Amortissement créances LT	-15.291.849,42	-17.548.538,60	-19.130.132,00	-15.212.031,00	-14.495.729,00	-12.729.094,00
64 - Autres charges d'exploitation	-156,27	-206,63	-113,87	-	-	-
65 - Charges financières	-2.428.928,73	-2.526.337,40	-2.064.038,75	-2.207.939,72	-2.294.576,11	-2.166.840,96
66 - Charges exceptionnelles	-1.653.492,27	58.459,24	20.035,60	-	-	-
MARGE BRUTE	4.156.211,53	1.866.465,00	1.987.180,01	2.166.613,92	2.023.446,21	1.936.942,16
FRAIS DE GESTION	-1.146.617,27	-1.142.041,33	-1.238.909,35	-1.232.371,25	-1.225.773,12	-1.212.331,51
RÉSULTAT IDELUX Finances AVANT IMPÔTS	3.009.594,26	724.423,67	748.270,66	934.242,67	797.673,09	724.610,65
67 - Impôts	-60.715,29	-77.000,03	-0,90	-	-	-
77 - Régularisation d'impôts et reprises de provisions fiscales	2.987.200,97	1.030,49	-	-	-	-
RÉSULTAT IDELUX Finances APRÈS IMPÔTS	5.936.079,94	648.454,13	748.269,76	934.242,67	797.673,09	724.610,65

sans estimation de l'impôt des sociétés (ISoc) sur la projection et les budgets

IDELUX Projets publics

	R-2014	R-2015	Projection 2016	B-2017	PS-2018	PS-2019
7 - PRODUITS	1.391.244,97	1.561.611,64	1.570.133,54	1.610.536,84	1.634.473,33	1.658.768,87
70 - Chiffre d'affaires	1.281.899,52	1.546.763,35	1.555.352,49	1.595.766,00	1.619.702,49	1.643.998,03
74 - Autres produits d'exploitation	0,05	77,45	10,21	-	-	-
75 - Produits financiers	25.430,55	14.770,84	14.770,84	14.770,84	14.770,84	14.770,84
76 - Produits exceptionnels	83.914,85	-	-	-	-	-
6 - CHARGES	-1.332.523,44	-1.517.931,18	-1.550.520,42	-1.603.349,68	-1.668.391,55	-1.723.516,23
61 - Services et biens divers	-239.795,09	-271.259,24	-305.529,06	-329.613,10	-346.553,40	-351.751,70
62 - Frais de personnel	-1.073.569,80	-1.224.562,24	-1.234.159,20	-1.262.940,42	-1.310.880,05	-1.360.642,06
63 - Amortissements/provisions	6.097,88	-	-	-	-	-
64 - Autres charges d'exploitation	-0,01	-25,20	-36,00	-	-	-
65 - Charges financières	-17.688,16	-10.606,08	-10.796,16	-10.796,16	-10.958,10	-11.122,47
66 - Charges exceptionnelles	-7.568,26	-11.478,42	-	-	-	-
Nouveaux produits et/ou réductions de charges					33.918,22	64.747,36
RÉSULTAT IDELUX Projets Publics AVANT IMPÔTS	58.721,53	43.680,46	19.613,12	7.187,16	-	-
67 - Impôts	-	-19.079,39	-	-	-	-
RÉSULTAT IDELUX Projets Publics APRÈS IMPÔTS	58.721,53	24.601,07	19.613,12	7.187,16	-	-

sans estimation de l'impôt des sociétés (ISoc) sur la projection et les budgets

AIVE, Gestion de l'eau

	R-2014	R-2015	Projection 2016	B-2017	PS-2018	PS-2019
400 - AIVE-général	156.013,84	-149.641,89	-143.315,00	-131.412,56	-126.694,17	-126.893,41
7 - PRODUITS	282.910,57	182.935,26	170.415,65	168.880,56	168.880,56	168.880,56
6 - CHARGES	-126.896,73	-332.577,15	-313.730,65	-300.293,12	-295.574,73	-295.773,97
405 - AIVE - Recherche & Développement	36.597,28	45.632,79	-29.704,02	-	-	-
7 - PRODUITS	133.241,64	149.241,39	7.523,06	-	-	-
6 - CHARGES	-96.644,36	-103.608,60	-37.227,08	-	-	-
410 - Alimentation Eau	28.187,79	30.654,16	-7.188,45	-7.173,30	-21.283,68	-16.503,53
7 - PRODUITS	431.044,40	361.536,30	280.130,00	295.761,25	295.772,67	315.784,26
6 - CHARGES	-402.856,61	-330.882,14	-287.318,45	-302.934,55	-317.056,35	-332.287,79
420 - Assainissement investissements	4.087.324,08	268.268,09	117.261,10	11.013,97	-80.024,73	54.565,47
7 - PRODUITS	5.250.785,33	1.003.635,71	809.571,22	722.112,26	659.416,02	846.899,40
6 - CHARGES	-1.163.461,25	-735.367,62	-692.310,12	-711.098,29	-739.440,75	-792.333,93
430 - Bureau d'études	140.329,63	74.261,94	-52.794,51	31.083,09	9.429,91	1.191,89
7 - PRODUITS	782.280,06	763.212,71	614.353,93	712.126,83	722.808,73	743.650,86
6 - CHARGES	-641.950,43	-688.950,77	-667.148,44	-681.043,74	-713.378,82	-742.458,97
440 - Assainissement - exploitation	-198.141,86	-118.992,48	554.795,28	-	-	-
7 - PRODUITS	14.057.163,86	15.317.833,46	16.724.603,90	16.742.012,77	17.196.037,40	17.725.737,13
6 - CHARGES	-14.255.305,72	-15.436.825,94	-16.169.808,62	-16.742.012,77	-17.196.037,40	-17.725.737,13
450 - Aide aux communes	88.704,73	4.632,85	-1.046,40	15.455,45	-11.579,40	31.408,81
7 - PRODUITS	514.167,69	493.284,95	521.925,53	546.821,76	539.121,33	611.530,40
6 - CHARGES	-425.462,96	-488.652,10	-522.971,93	-531.366,31	-550.700,73	-580.121,59
460 - Cartographie	-92.160,17	-38.598,92	-151.567,86	-112.331,35	-117.755,25	-110.044,48
7 - PRODUITS	140.193,16	182.799,13	113.904,38	22.882,20	23.225,43	38.573,81
6 - CHARGES	-232.353,33	-221.398,05	-265.472,24	-135.213,55	-140.980,68	-148.618,29
Nouveaux produits/réduction de charges					347.907,32	166.275,25
RÉSULTAT AIVE	4.246.855,32	116.216,54	286.440,14	-193.364,70	-	-

AIVE, Secteur Valorisation et Propreté

	R-2014	R-2015	Projection 2016	B-2017	PS-2018	PS-2019
7 - PRODUITS	47.894.321,65	47.087.979,78	48.101.117,93	48.340.697,87	49.156.548,10	50.002.279,80
70 - Chiffre d'affaires	41.117.528,82	40.548.341,31	42.843.170,16	43.019.282,99	43.764.759,23	44.539.061,35
72 - Production immobilisée	22.925,48	15.053,63	-	-	-	-
74 - Autres produits d'exploitation	4.955.926,60	5.154.259,28	4.437.306,39	4.684.398,85	4.752.972,84	4.822.575,43
75 - Produits financiers	1.442.674,03	639.528,84	669.904,97	637.016,02	638.816,02	640.643,02
76 - Produits exceptionnels	355.266,72	730.796,72	150.736,42	-	-	-
6 - CHARGES	-45.819.019,10	-46.911.305,33	-48.750.537,22	-48.683.610,99	-49.815.897,73	-50.993.309,51
60 - Approvisionnements/ marchandises	-18.947.753,55	-19.046.261,43	-21.088.121,20	-20.708.842,22	-21.019.474,86	-21.334.766,98
61 - Services et biens divers	-8.139.354,86	-7.794.636,48	-8.490.475,73	-8.525.982,73	-8.635.080,25	-8.745.814,23
62 - Frais de personnel	-11.172.481,31	-12.063.156,60	-12.390.485,43	-12.510.937,54	-13.197.639,33	-13.922.782,39
63 - Amortissements/provisions	-4.912.705,13	-5.608.325,42	-4.502.355,62	-4.378.657,66	-4.381.525,12	-4.384.435,59
64 - Autres charges d'exploitation	-1.083.937,11	-1.205.322,15	-1.212.989,74	-1.532.489,25	-1.555.476,58	-1.578.808,73
65 - Charges financières	-1.186.573,36	-1.080.648,42	-1.066.109,51	-1.026.701,59	-1.026.701,59	-1.026.701,59
66 - Charges exceptionnelles	-376.213,78	-112.954,83	-	-	-	-
RÉSULTAT Secteur Valorisation et Propreté	2.075.302,55	176.674,45	-649.419,29	-342.913,12	-659.349,64	-991.029,71

AIVE, Secteur Groupement d'Information géographiques

	R-2014	R-2015	Projection 2016
7 - PRODUITS	229.433,16	374.777,47	468.817,66
6 - CHARGES	-229.433,16	-327.239,80	-308.000,00
RÉSULTAT Secteur GIG	-	47.537,67	160.817,66

INDICATEURS D'ÉVALUATION

IDELUX

Indicateur	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Stratégie territoriale					
• Veille DDE					
Dossiers produits sur sujets transversaux (min. 2 services concernés)	4		4		4
Procédures SMQ de veille sectorielle (min. 2 services concernés)	2		2		2
Outil de communication (parution régulière)	1		1		1
• Moyens européens et wallons					
Programmations suivies	4		4		4
Enquêtes de satisfaction	1		1		1
Nouveau programme suivi	1		1		1
• Grand-Duché de Luxembourg					
Cadre de collaboration récurrent	Existence		Suivi		Suivi
• Projets structurants et spécificités territoriales					
Liste DDE projets et enjeux structurants	1		1		1
Intégration dans le SDT Wallon	OK		-		-
Ecosystème structuré	1		1		1
• Mobiliser acteurs territoire					
Appliquer les décisions du CA de Réseaulux	OK		OK		OK

	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Développement de projets					
Nouveaux hectares reconnus	80		60		60
Nouveaux hectares équipés (réception provisoire)	15		15		15
Nouveaux bâtiments construits et prêts à être loués (réception provisoire)	2		4		3
Prospection et animation économique					
Clubs d'entreprises locaux ou pluricommunaux	15		15		15
Ventes et locations (implantations)	15		15		15
Ventes et locations (chiffre d'affaires)	3,5 M €		3,5 M €		3,5 M €
Ventes et locations (emplois)	200		200		200
Locations (pourcentage)	90 %		90 %		90 %
Taux de satisfaction	85 %		85 %		85 %
Accompagnement individualisé entreprises en croissance (dont, en créativité et numérique)	60 (10)		60 (10)		60 (10)
Accompagnement ancrage d'entreprises					
- « Made different »	4		4		4
- initiation de programme R&D	3		3		3
- actions de communication grand public	2		2		2
Actions de prospection (nombres d'implantations réussies)	2		2		2
Service Droit de l'environnement					
Taux de satisfaction des clients internes par an	85 %		85 %		85 %
Taux de satisfaction des clients externes par an	85 %		85 %		85 %
Dossiers de demande de permis	60		65		70
Dossiers de consultance	40		45		45
Permis intégrés délivrés	1		2		3
Permis externes délivrés	5		5		5
Expropriation : consultances juridiques	3		3		3
Service immobilier					
Acquisitions	50 ha		50 ha		50 ha
Expropriation (nombres de demandes traitées)	3		3		3
Remise de voiries	10		7		2

IDELUX Finances

Indicateur	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Taux de satisfaction clients	80 %		80 %		80 %
Montant de l'encours par an	10		10		10
Nombre de nouveaux dossiers de financement par an	100 M €		100 M €		100 M €
Nombre de dossiers octroyés à des TPE-PME par an	4		4		4
Nombre de nouveaux dossiers s'inscrivant dans les axes stratégiques du Groupe par an	3		3		3

IDELUX Projets publics

Indicateur	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Nombre de nouveaux contrats d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les communes par an	20		20		20
Taux de satisfaction par rapport à notre intervention	85 %		85 %		85 %

AIVE, Gestion de l'eau

Indicateur	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Emas					
Nombre de sites enregistrés (cumulé)	87		90		92
Protection des captages					
Nombre de prises d'eau protégées	12		22		32
Nombre d'études de délimitation de zones de prévention déposées (cumulé)	131		141		148
Nombre de plans d'action déposés (cumulé)	127		137		148
Nombre de permis d'environnement déposés (cumulé)	131		137		148
Nombre de contrats « captages » initiés (cumulé)	12		15		19
Amélioration de la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine					
Nombre de communes aidées en matière de suivi de la qualité de l'eau (cumulé)	15		18		21
Aide à la gestion des infrastructures de production et de distribution d'eau					
Nombre d'actions visant la performance du réseau	8		12		16
Nombre de commandes en cartographie de réseau	3		5		7
Alimentation en eau – étude de projets					
Nombre de contrats « in house » en cours (cumulé)	15		25		35
Aide à la gestion des réseaux d'égouttage					
Taux d'augmentation annuelle du linéaire reconnu et cadastré	5 %		5 %		5 %
Nombre de projets de réhabilitation d'égouttage	3		3		3
Nombre de campagnes de lutte contre les dilutions	3		3		3
Nombre d'adhésions de communes à des marchés groupés ou cadre d'entretien préventif	10		10		10
Nombre d'adhésions de communes aux prestations d'aide à la gestion de l'égouttage (cumulé)	10		20		30
Améliorer la conformité des habitations					
Nombre de contrôles de systèmes d'épuration individuelle	180		145		90
Nombre d'avis remis sur permis et projets d'urbanisation	360		375		390
Sensibilisation					
Nombre de visites d'ouvrages et d'animations à destination du public scolaire	60		60		60
Nombre de séances d'information à destination des communes	1		1		1
Nombre d'opérations de sensibilisation/d'information à destination des professionnels de la construction	1		1		1

	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Assainissement collectif - Investissements					
Taux de dossiers hors contrats/programmes SPGE par rapport au total de dossiers gérés	2 %		4 %		6 %
Ecart maximum entre les montants des travaux au stade décompte final par rapport aux montants adjugés	10 %		10 %		10 %
Nombre de mesures (par dossier station au stade réception provisoire) prises en faveur de la biodiversité	2		2		2
Assainissement collectif – Exploitation					
Optimiser les prestations d'exploitation dans les stations de relevage Nombre de stations de relevage optimisées	5		10		15
Efficiency énergétique des installations : Nombre de stations > 5.000 EH équipées de comptage énergétique par unité opérationnelle	5		10		12
Actions d'amélioration de la biodiversité sur les sites en exploitation	20		40		60
Développer la télémétrie : Nombre de sites équipés en GPRS/3G	10		20		30
Prendre en compte la gestion des eaux pluviales					
Propositions de service spécifique aux communes	2		2		2
Nombre de sites équipés en GPRS/3G					
Nombre de propositions acceptées au financement européen (cumulé)					
Programmes européens					
Nombre de programmes suivis par les services par année (propositions nouvelles et gestion projets retenus)	2		3		4

AIVE, Gestion des déchets

Indicateur	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Réduire la production de déchets (sensibilisation)					
Mettre en évidence la notion de prévention et de réemploi dans notre politique de gestion des déchets et sensibiliser la population à l'importance environnementale de cette approche.	Relais des pouvoirs locaux + 1 action propre + actions Copidec + outils de sensibilisation		Relais des pouvoirs locaux + 1 action propre + actions Copidec + outils de sensibilisation		Relais des pouvoirs locaux + 1 action propre + actions Copidec + outils de sensibilisation
Sensibilisation à une gestion alternative des déchets verts et organiques ; Encourager la gestion responsable des espaces verts communaux en épaulant les communes désireuses de s'inscrire dans cette démarche.	1 action sur l'ensemble du territoire + 5 communes ciblées		1 action sur l'ensemble du territoire + 5 communes ciblées		1 action sur l'ensemble du territoire + 5 communes ciblées
Pérenniser les collectes thématiques (vélos, jouets, livres) au profit des associations locales.	2 collectes annuelles		3 collectes annuelles		2 collectes annuelles

	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Poursuivre notre action de lutte contre le gaspillage	Actions Copidec + actions sur le terrain + outils de communication		Actions Copidec + actions sur le terrain + outils de communication		Actions Copidec + actions sur le terrain + outils de communication
Promouvoir le compostage à domicile auprès des citoyens;	Actions sur le terrain, outils de sensibilisation, collaboration des communes		Actions sur le terrain, outils de sensibilisation, collaboration des communes		Actions sur le terrain, outils de sensibilisation, collaboration des communes
Encourager les initiatives locales (asbl, écoles, horeca...) pour améliorer la prévention des déchets	Mise en avant des acteurs et initiatives locales		Mise en avant des acteurs et initiatives locales		Mise en avant des acteurs et initiatives locales

Prévenir et lutter contre les incivilités environnementales : incinérations à ciel ouvert, abandon sauvage de déchets...

participer activement au Plan de propreté à l'échelon régional	participation aux actions régionales		participation aux actions régionales		participation aux actions régionales
Poursuivre la collaboration aux actions communes propres/Grand nettoyage de Printemps	50 communes		50 communes		50 communes
poursuivre l'organisation d'actions au niveau local dans la continuité des actions Pure Province.	Création d'une animation à destination des écoles		A définir		A définir

Encadrer les pouvoirs locaux et partager notre expertise administrative, législative, opérationnelle

Statistiques communales	Une analyse par commune		Une analyse par commune		Une analyse par commune
Encombrants ménagers : augmenter le nombre de communes en collecte à la demande (annuel)	Une réunion annuelle par commune		Une réunion annuelle par commune		Une réunion annuelle par commune
Organiser une journée d'étude sur la gestion des déchets	1 journée organisée		1 journée organisée		1 journée organisée

Optimiser nos services de collectes sélectives

Informier et sensibiliser	Diffusion du calendrier de collecte + une autre action		Diffusion du calendrier de collecte + une autre action		Diffusion du calendrier de collecte + une autre action
Comprendre les raisons qui poussent une tranche de la population à ne pas respecter les consignes de tri	Enquête des perceptions à destination des citoyens		A définir sur base de l'enquête		A définir sur base de l'enquête
Collectes fédérées b2 et dTQd : accroître le nombre d'adhésions aux services de collecte des déchets médicaux b2 et dTQd (déchets toxiques en quantités diffuses) (annuel)	+ 5 %		+ 5 %		+ 5 %
Pérenniser la collecte des encombrants ménagers : augmenter le nombre de communes en collecte à la demande (annuel)	+ 5		+ 5		+ 5
améliorer la gestion sélective des encombrants : analyser l'opportunité de développer de nouvelles filières de recyclage dans les parcs à conteneurs (une nouvelle filière par an)	1		1		1

	2017		2018		2019
	Objectif	Réalisation	Objectif	Réalisation	Objectif
Intensifier le contrôle « qualité » des déchets collectés en porte-à-porte en agissant en priorité dans les communes en « duo bac » présentant les moins bons résultats	5		5		5
Exploitation des infrastructures de traitement / valorisation					
Pérenniser le fonctionnement de l'unité de biométhanisation Tonnage annuel FFOM valorisé	34 000 t		34 000 t		34 000 t
Poursuivre la veille technologique – Développement de nouvelles filières de recyclage et valorisation de déchets	Identification et analyse d'une nouvelle filière		Identification et analyse d'une nouvelle filière		Diffusion du calendrier de collecte + une autre action
Optimisation technique et financière des outils de traitement ou valorisation	Mise en place d'un outil de gestion des données et indicateurs d'exploitation Utilisation optimale de l'outil GMAO				
maintenir la certification emas	Reconduction certification environnementale		Reconduction certification environnementale		Reconduction certification environnementale
Poursuivre les actions visant à améliorer notre efficacité énergétique des sites d'exploitation	Mise en place d'une solution améliorant l'efficacité d'un outil sur chaque site d'exploitation		Mise en place d'une solution améliorant l'efficacité d'un outil sur chaque site d'exploitation		Mise en place d'une solution améliorant l'efficacité d'un outil sur chaque site d'exploitation
Préserver la biodiversité	Réalisation d'une action visant à sauvegarder une espèce présente sur chaque site d'exploitation		Réalisation d'une action visant à sauvegarder une espèce présente sur chaque site d'exploitation		Réalisation d'une action visant à sauvegarder une espèce présente sur chaque site d'exploitation
Valoriser les déchets inertes de la construction Valoriser la totalité des granulats recyclés Valoriser la totalité des fines issues des opérations de criblage des déchets inertes de la construction	20 000 t Identification et analyse des solutions en fonction du cadre juridique		20 000 t Mise en œuvre de la solution retenue		20 000 t Valorisation de 20 000 t de fines

DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

☉ Sphères de compétence propres et partagées du Directeur général

Comme pour les contrats de gestion précédents et pour mieux appréhender la portée de la délégation de pouvoirs accordée au Directeur général, il est important de décrire ses sphères de compétences propre et partagée, 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.

Toutefois, tout document portant sur un engagement supérieur à cent trente mille euros¹ (130 000 €) devra être signé conjointement :

- 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 cas échéant membre du comité permanent, 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.

☉ Les actes conservatoires

Les statuts des intercommunales (IDELUX : art. 47 ; AIVE : art. 48 ; IDELUX Finances : art. 45 et IDELUX – Projets publics : art. 47) 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, poursuites et diligences du président ou de celui qui le remplace. Toutefois en cas d'urgence, comme pour les actions ou procédures dérivant de la gestion courante ou journalière, celles-ci peuvent être introduites et poursuivies conjointement :

- 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 cas échéant membre du comité permanent, le plus ancien dans la fonction,
- 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.

☉ Les actes de gestion journalière

En application de l'art. L1523-18 § 3 du CDLD qui stipule « Le conseil d'administration peut déléguer, sous sa responsabilité, la gestion journalière de l'intercommunale à son président ou à la personne qui occupe la position hiérarchique la plus élevée au sein de l'intercommunale », les statuts des intercommunales prévoient (IDELUX : art. 55 ; AIVE : art. 56 et IDELUX Finances : art. 54) que « La gestion journalière de l'association est assurée par le Directeur général sous

¹. AM du 9 juillet 2013 adaptant les seuils de publicité européens dans l'AR du 15 juillet 2011 de passation

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 « les actes ou les opérations qui ne dépassent pas les besoins de la vie quotidienne de la société ou les besoins qui revêtent une moins grande importance ou qui requièrent une solution rapide¹ » ou encore « les actes d'administration ne dépassant pas les besoins de la vie quotidienne de la société ou qui, tant en raison de leur peu d'importance que de la nécessité d'une prompt solution, ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration lui-même² ».

Ces actes sont :

- **En matière de personnel :** l'engagement / le licenciement du personnel d'un niveau inférieur à la catégorie 18 (cellule Groupe) de la grille salariale après avis du membre de la cellule Groupe directement concerné.
- **En matière d'engagements à prester des services ou des travaux pour le compte de tiers :** tous les engagements inférieurs à cent trente mille euros (130 000 €)³ HTVA étant entendu que le Directeur général pourra subdéléguer ses pouvoirs à concurrence d'un montant maximum de trente mille euros (30 000 €)⁴ HTVA.
- **Pour la conclusion de marchés publics de travaux, de fournitures ou de services :** les marchés de procédure négociée sans publicité c'est-à-dire inférieurs à quatre-vingt-cinq mille euros (85 000 €)⁵ HTVA pour les marchés de travaux, fournitures et services, et inférieurs à deux cent mille euros (200 000 €) HTVA pour les marchés de services des catégories 6 et 8 de l'annexe II A de la loi⁶ ainsi que ceux repris à l'annexe II B de la loi⁷.
- **En matière financière :**
 - les modifications des modalités (taux et modes de remboursement) relatives aux emprunts structurés 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 ;
- l'ouverture et la fermeture de comptes bancaires ;
- eu égard à ce qui précède, il est proposé de considérer que la gestion journalière accordée au Directeur général couvre les matières ci-devant énoncées étant entendu que les seuils déterminant les limites de compétence ont été arrêtés en tenant compte du volume et de l'importance particulière des affaires traitées en moyenne au sein des Intercommunales.

🕒 Cas particuliers de délégations de pouvoirs : pouvoirs de signature bancaire

Il est proposé d'actualiser comme indiqué ci-après, la délégation de pouvoirs de signature bancaire :

- pour les montants de deux cent soixante mille euros (260 000 €) maximum, les ordres de paiement devront être signés au minimum :
 - soit par le Directeur général et le Directeur financier ou leur remplaçant agissant conjointement,
 - soit par le membre de la cellule Groupe directement concerné et le Directeur financier ou leur remplaçant agissant conjointement,
 - soit en cas d'absence ou d'empêchement de l'un ou l'autre, par deux des personnes visées ci-devant, agissant conjointement ;
- pour les montants supérieurs à deux cent soixante mille euros (260 000 €)⁸, les ordres de paiement devront être signés conjointement au minimum :
 - par le président ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, par l'un des vice-présidents, ou à défaut par l'administrateur, le cas échéant membre du comité permanent (ou de crédit), le plus ancien dans la fonction, ou à ancienneté égale par 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 membre de celle-ci.

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 PERILLEUX)
 - Le Secrétaire général (Philippe PIERRET)
- Catégorie B
 - Le Trésorier (Sophie PIRSON)
 - Le Chef comptable (Albert GRANDJEAN)

8. Soit le double du montant de 130 000 € visé à l'AM du 9 juillet 2013 adaptant les seuils de publicité européens dans l'AR du 15 juillet 2011 de passation

1. S. MERCIER, Lexique des sociétés commerciales, Kluwer, 2007, p. 261

2. C. Cass du 17 septembre 1968 (Pas. 1969-I-61)

3. AM du 9 juillet 2013 adaptant les seuils de publicité européens dans l'AR du 15 juillet 2011 de passation

4. Art. 5 de l'AR du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics et des concessions de travaux publics

5. Art. 105 de l'AR du 15 juillet 2011 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques

6. Services financiers et services de recherche et développement

7. Services d'hôtellerie et de restauration, services de transport et services annexes, services juridiques, services de placement et de fourniture de personnel, services d'enquêtes et de sécurité, services d'éducation et de formation professionnelle, services sociaux et sanitaires, services récréatifs, culturels et sportifs

- La Responsable « comptabilité-consolidation-budgés » (Véronique LOUVIGNY)

Ces mêmes personnes sont désignées comme responsables des paiements et encaissements au sens de l'article L. 1523-23 § 2 alinéa 2 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation.

⊙ Représentation des intercommunales à la passation d'actes authentiques relatifs à l'acquisition, la cession de droits réels ou personnels

Le pouvoir de représentation de l'Intercommunale à la signature des actes authentiques relatifs à :

- l'acquisition, la cession à titre onéreux ou gratuit, la modification, 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 conclusion, la modification, la résiliation ou la résolution de droits personnels et notamment d'un bail immobilier de courte ou de longue durée, d'un bail de résidence principale du preneur, d'un bail commercial ou d'un bail à ferme ;
- la concession d'immeubles ;

de même que le pouvoir de donner dispense au conservateur des hypothèques de prendre inscription d'office lors de la transcription des actes, est donné :

- pour les actes dont le montant, toutes indemnités comprises, est inférieur ou égal à cent trente mille euros (130 000 €), à l'une des personnes suivantes : soit le Directeur général, soit le membre de la cellule Groupe directement concerné, soit le gestionnaire concerné désigné par le Directeur général,
- pour les actes dont le montant, toutes indemnités comprises, est supérieur à cent trente mille euros (130 000 €), à l'une des personnes suivantes :
 - au président, ou en cas d'absence ou d'empêchement de celui-ci, à l'un des vice-présidents, ou à défaut, à l'un des administrateurs si possible domicilié dans l'arrondissement administratif dans lequel se situe le bien,
 - agissant conjointement soit avec le Directeur général, soit avec le membre de la cellule Groupe directement concerné, soit avec le gestionnaire concerné désigné par le Directeur général.

⊙ Représentation des Intercommunales aux assemblées générales des associations, groupements et sociétés dans lesquelles elles sont associées

Le pouvoir de représenter l'Intercommunale aux assemblées générales des associations, groupements et sociétés dans lesquelles elle est associée est donné au président et/ou au Directeur général, ou à toute autre personne désignée par eux en cas d'indisponibilité.

⊙ Contrats d'assurance-groupe et mise à disposition de véhicules automobiles

La délégation de signature de ces contrats est octroyée au président et au Directeur général agissant conjointement.

Drève de l'Arc-en-Ciel, 98
6700 Arlon - Belgique
tél. +32 63 23 18 11
fax : +32 63 23 18 95

www.idelux-aive.be
www.facebook.com/Idelux
www.facebook.com/intercommunaleaive



**IDELUX
AIVE
IDELUX FINANCES
IDELUX PROJETS PUBLICS**