



# Rapport d'évaluation du plan stratégique 2023-2025

Année évaluée : 2023



PLAN  
STRATÉGIQUE  
**2023**  
**2025**







# **Rapport d'évaluation du plan stratégique 2023-2025**

Année évaluée : 2023

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>6</b>
<b>2. ÉVALUATION DES OBJECTIFS</b> .....	<b>7</b>
<b>Vue synthétique des indicateurs</b> .....	<b>8</b>
<b>AXE MÉTIER</b> .....	<b>9</b>
<b>KPI 1</b> — Taux de renouvellement des conduites.....	9
<b>KPI 2</b> — Indice linéaire des pertes en réseau (ILP) .....	10
<b>KPI 3</b> — Remplacement de raccordements en plomb.....	11
<b>KPI 4</b> — Qualité de l'eau .....	14
<b>KPI 5</b> — Smart metering (compteurs communicants).....	15
<b>AXE CLIENT</b> .....	<b>17</b>
<b>KPI 6</b> — Taux de qualité de service.....	17
<b>KPI 7</b> — Facture moyenne / revenu moyen.....	18
<b>AXE FINANCES</b> .....	<b>19</b>
<b>KPI 8</b> — Évolution des coûts d'exploitation .....	19
<b>KPI 9</b> — Solvabilité .....	20
<b>KPI 10</b> — Soutenabilité financière .....	21
<b>KPI 11</b> — Investissements .....	22
<b>AXE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b> .....	<b>24</b>
<b>KPI 12</b> — Taux de délimitation des zones de protection de la ressource .....	24
<b>KPI 13</b> — Biodiversité.....	25
<b>KPI 14</b> — Consommations énergétiques.....	26
<b>AXE GOUVERNANCE</b> .....	<b>27</b>
Améliorer la <b>gouvernance d'entreprise</b> .....	<b>27</b>
Améliorer notre <b>Système de Management Intégré (SMI)</b> .....	27

<b>3. TABLEAU DES ENGAGEMENTS</b> .....	<b>28</b>
<b>4. ÉVALUATION FINANCIÈRE DE L'ANNÉE 2023</b> .....	<b>29</b>
CHARGES D'EXPLOITATION.....	29
VENTES ET PRESTATIONS.....	34
RÉSULTAT FINANCIER.....	37
CHARGE FISCALE.....	38
<b>5. AJUSTEMENT BUDGÉTAIRE 2025</b> .....	<b>39</b>
PLAN D'INVESTISSEMENT 2025.....	43
<b>6. DÉCISIONS</b> .....	<b>44</b>
<b>7. ANNEXES</b>	
TABLEAU DES ENGAGEMENTS 2023 (Plan stratégique 2023-2025).....	45

# 1. INTRODUCTION

Le plan stratégique a pour objectif de se conformer aux exigences de l'article L.1523-13 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation. Il intègre des indicateurs de performance ainsi que des objectifs qualitatifs et quantitatifs qui permettent un contrôle interne, dont les résultats seront présentés sous forme d'un tableau de bord.

Ce plan stratégique fait l'objet d'une évaluation annuelle.

Un Collège de suivi et d'évaluation veille à la mise en œuvre et à la préparation de cette évaluation annuelle.



# 2. ÉVALUATION DES OBJECTIFS

Le plan stratégique qui couvre la période du 1<sup>er</sup> janvier 2023 au 31 décembre 2025, s'articule autour de cinq enjeux majeurs, déclinés en 11 objectifs stratégiques et mesurés à l'aide de 14 indicateurs clés :

ENJEUX	OBJECTIFS	TITRE DE L'OBJECTIF	AXE	INDICATEURS
 <b>Enjeu n° 1 :</b> L'accessibilité	Objectif 1	Garantir l'accès à l'eau	Métier	KPI 1 : Taux de renouvellement des conduites KPI 2 : Indice linéaire des pertes en réseau
	Objectif 2	Garantir la qualité de l'eau	Métier	KPI 3 : Remplacement de raccordements en plomb KPI 4 : Qualité de l'eau
	Objectif 3	Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	Client	KPI 7 : Facture moyenne /revenu moyen KPI 8 : Évolution des coûts d'exploitation /m <sup>3</sup>
 <b>Enjeu n° 2 :</b> L'impact environnemental	Objectif 4	Sécuriser, préserver et, le cas échéant, restaurer la qualité et la quantité de la ressource en eau sur le territoire pour notamment faire face au défi climatique	Développement durable	KPI 12 : Taux de délimitation des zones de protection de la ressource KPI 13 : Biodiversité
	Objectif 5	Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité		KPI 14 : Consommations énergétiques
 <b>Enjeu n° 3 :</b> L'attractivité, l'innovation et la digitalisation	Objectif 6	Renforcer l'attractivité du secteur	Finances	KPI 9 : Solvabilité KPI 10 : Soutenabilité financière KPI 11 : Investissements
	Objectif 7	Amplifier et accélérer la digitalisation	Métier	KPI 5 : Compteurs rendus communicants
	Objectif 8	Amplifier et accélérer l'innovation		
 <b>Enjeu n° 4 :</b> Le service aux clients	Objectif 9	Offrir un service de qualité aux clients, un service de proximité	Métier	KPI 5 : Compteurs rendus communicants
			Clients	KPI 6 : Taux de qualité de service
 <b>Enjeu n° 5 :</b> La gouvernance	Objectif 10	Améliorer la gouvernance d'entreprise		
	Objectif 11	Améliorer notre Système de Management Intégré (SMI)		

Dans le cadre du renforcement des synergies au sein du secteur de l'eau, soutenu et encouragé par le Gouvernement wallon dans sa décision du 14 juillet 2021, la CILE suit des indicateurs clairs et mesurables, certains étant partagés avec les autres acteurs du secteur.

## Vue synthétique des indicateurs

### Axe « Métier » :

1. Taux de renouvellement des conduites
2. Indice linéaire des pertes en réseau
3. Remplacement de raccordements en plomb
4. Qualité de l'eau
5. Compteurs rendus communicants

### Axe « Client » :

6. Taux de qualité de service
7. Facture moyenne / revenu moyen

### Axe « Finances » :

8. Evolution des coûts d'exploitation /m<sup>3</sup> générant des revenus
9. Solvabilité
10. Soutenabilité financière
11. Investissements

### Axe « Développement durable » :

12. Taux de délimitation des zones de protection de la ressource
13. Biodiversité
14. Consommations énergétiques

### Axe « Gouvernance » :

15. Améliorer la gouvernance d'entreprise
16. Améliorer notre Système de Management Intégré (SMI)

Les indicateurs sont détaillés ci-dessous ainsi que les valeurs atteintes au 31 décembre 2023.



# AXE MÉTIER

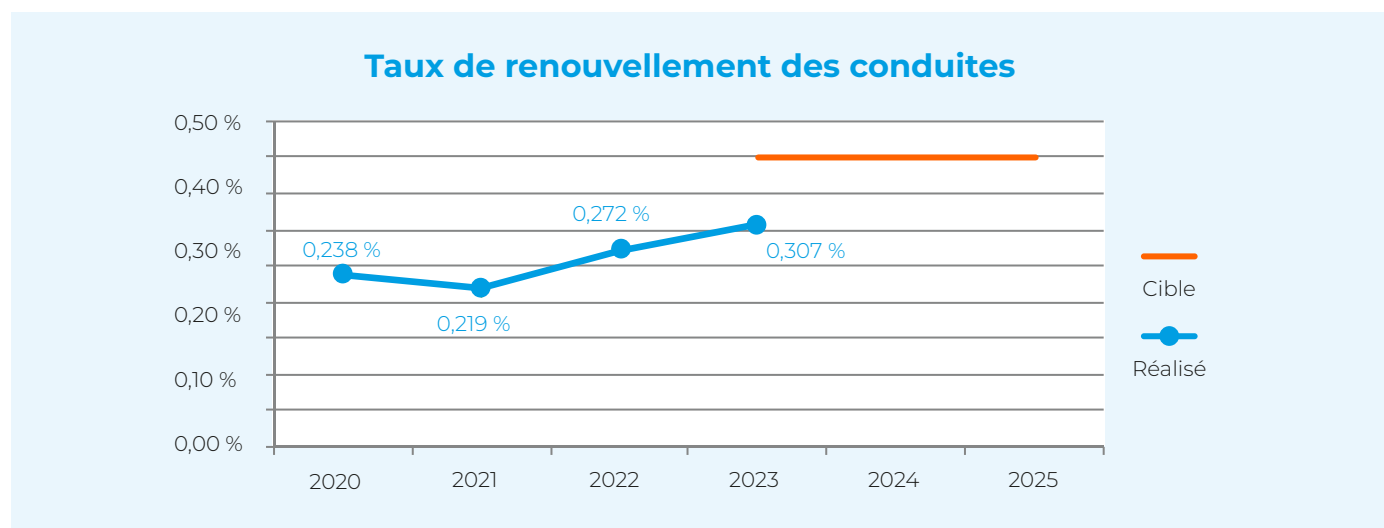
## KPI 1 — Taux de renouvellement des conduites

<b>Calcul</b>	$\frac{\text{Kilomètres de conduites remplacées}}{\text{Kilomètres de conduites existantes}}$
<b>Cible</b>	Tendre vers les 0,4% fin 2025.
<b>Résultat 2023</b>	0,307 %

En 2023, 11,21 km de conduites ont été renouvelées, excluant les extensions de réseaux. La longueur totale des conduites de nos réseaux s'élevait à 3.379 km pour la distribution et à 269 km pour la production (hors galeries et hors adductions), soit un total de 3.648 km.

Malgré une situation de trésorerie tendue, nous avons observé une légère amélioration du taux de renouvellement.

Cette amélioration constitue un enjeu stratégique pour la CILE. Le plan d'investissement qui justifie l'augmentation tarifaire, vise à atteindre un taux moyen de renouvellement de 0,38% sur la période 2025-2029.

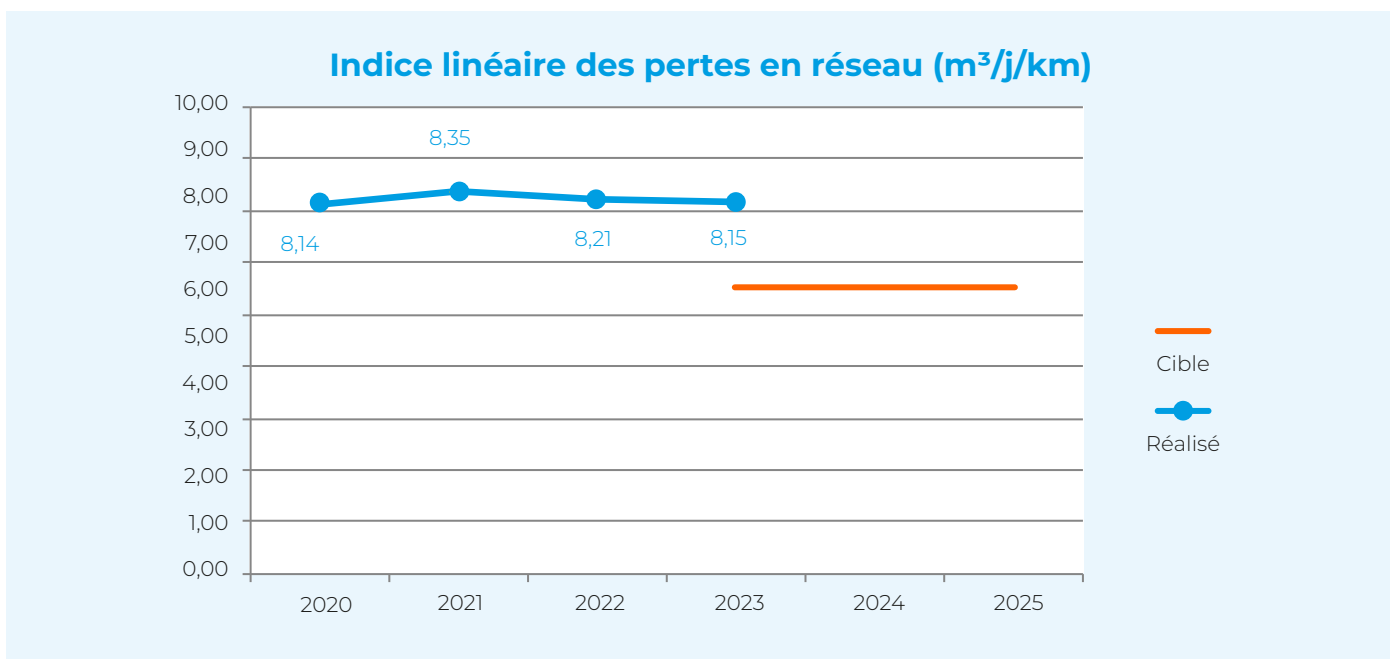


En 2022 et 2023, ce taux a notamment augmenté grâce aux travaux liés au tram de Liège dont une grande partie des coûts de renouvellement des conduites a été prise en charge par l'OTW.

Bien que ce taux reste inférieur à la cible fixée par la circulaire, il permet de maintenir un prix de l'eau abordable tout en répondant à la problématique des raccordements en plomb.

## KPI 2 — Indice linéaire des pertes en réseau (ILP)

<b>Calcul</b>	$\frac{\text{(Total des volumes produits et achetés-Volumes facturés)}}{365 \text{ jours}} / (\text{Km de réseau [hors raccordements]})$
<b>Cible</b>	6,5 m <sup>3</sup> /j/km en moyenne sur la durée du plan stratégique
<b>Résultat 2023</b>	8,15 m <sup>3</sup> /j/km



La cible du plan stratégique 2023-2025 fixée à 6,5 n'est pas atteinte. Cependant, le 29 février 2024, le Gouvernement wallon a adopté le plan wallon de performance des infrastructures d'alimentation en eau potable. Ce plan détermine les cibles à atteindre en fonction de la densité du réseau :

	Densité			ILVNE (m <sup>3</sup> /j/km)
	Rural (<25 racc./km)	Intermédiaire (>25 et <40 racc./km)	Urbain (>40 racc./km)	
Bon	<1,5	<3	<7	
Acceptable	1,5-2,5	3,0-5,0	7,0-10,0	
Mauvais	>2,5	>5	>10	

Pour la CILE, dont la densité de réseau est urbaine, la cible est <7.

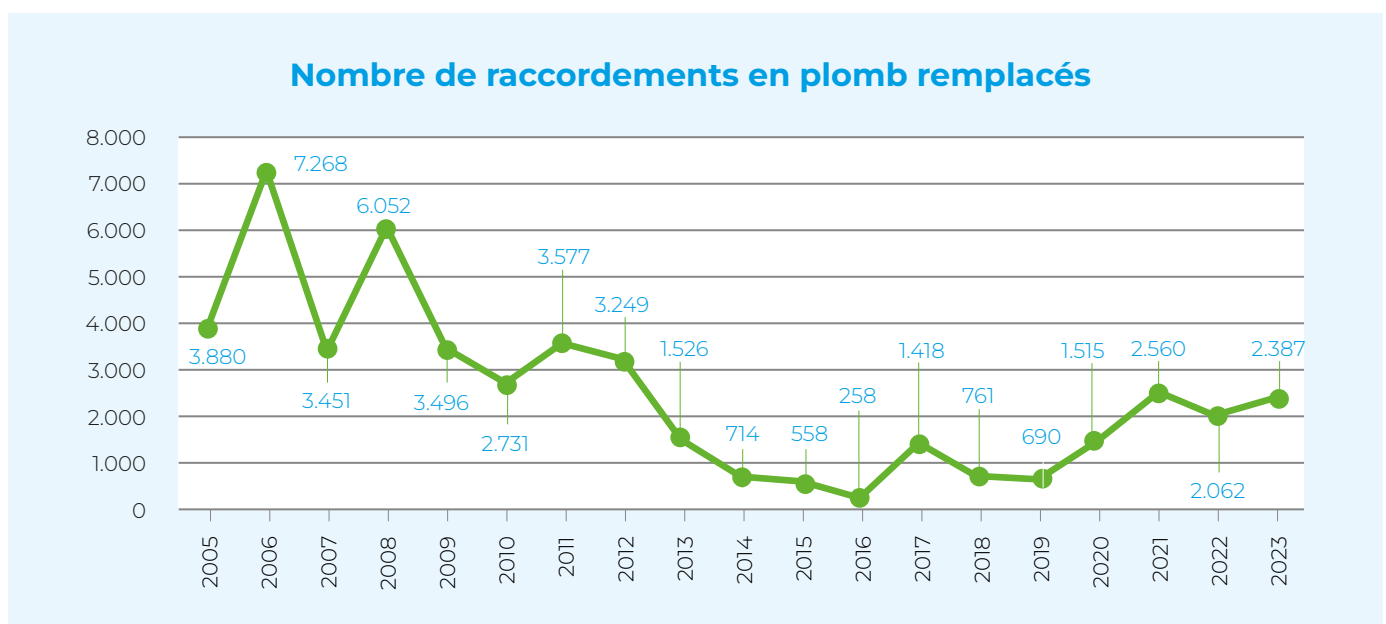
Bien que cette cible ne soit pas atteinte, l'indice reste à un niveau acceptable, représentant un volume total d'eau non valorisée de plus de 10,8 millions de m<sup>3</sup>. L'amélioration de cet indicateur figure parmi les enjeux stratégiques de la CILE, les pertes de rendement se concentrant principalement sur le réseau de distribution. En 2023, le taux de rendement de la distribution était de 70,85% contre 96,56% pour le réseau de production.

Une des causes de cet ILVNE élevé est que les travaux de renouvellement des conduites ne respectent pas l'ordre des priorités fixées par la CILE. Ainsi, les communes, bénéficient de divers subsides (PIC, Politique des Grandes Villes, PIMACI<sup>1</sup>, ...) pour la réalisation de travaux de voirie et sollicitent de plus en plus la CILE afin de s'inscrire dans ces travaux pour renouveler les installations d'eau potable, sans toutefois bénéficier d'une partie des subsides. Cependant, les canalisations à renouveler ne sont pas nécessairement celles qui rencontrent les priorités de la CILE. A ces travaux viennent également s'ajouter les travaux réalisés par la Région wallonne (ex. : tram, Busway, ...) ou par l'AIDE/SPGE dont l'enveloppe du programme d'investissement d'égouttage augmente elle aussi.

### KPI 3 — Remplacement de raccords en plomb

<b>Calcul</b>	$\frac{\text{Nombre de raccords en plomb remplacés}}{\text{An}}$
<b>Cible</b>	3.000 raccords en plomb à remplacer
<b>Résultat 2023</b>	2387 raccords en plomb remplacés

L'évolution du nombre de remplacements de raccords en plomb est la suivante :

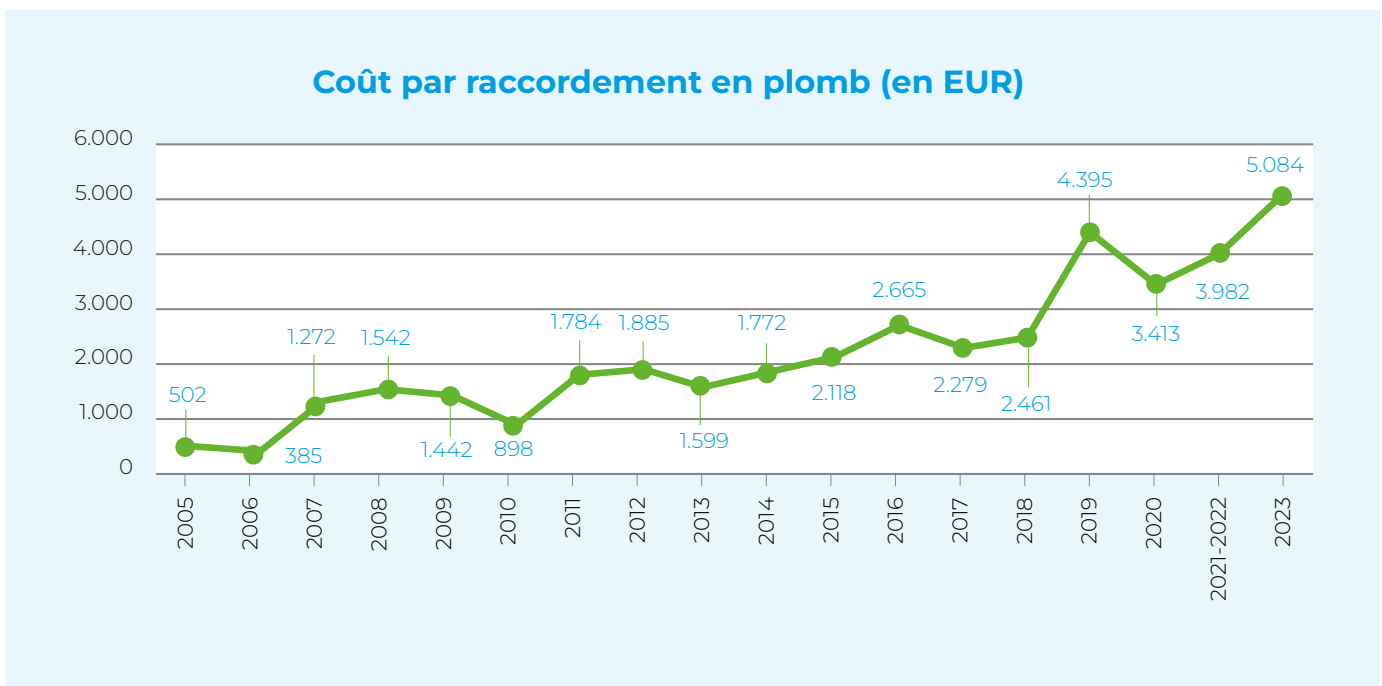


En 2023, la CILE a remplacé 2.387 raccords en plomb, pour un montant total de 12,135 millions d'euros, représentant 40% des dépenses d'investissement de l'intercommunale.

Le coût de remplacement d'un raccordement en plomb a considérablement augmenté ces dernières années, atteignant plus de 5.000 euros en 2023. Cette hausse s'explique par plusieurs facteurs :

- une complexité technique croissante des remplacements ;
- un manque de concurrence dans le secteur ;
- des carnets de commande des entrepreneurs particulièrement chargés;
- un faible intérêt des entreprises pour ce type de marchés ;
- les contraintes et les surcoûts liés à la gestion des terres excavées ;
- les exigences accrues des communes pour la réfection de voirie, ... ;
- etc.

De plus, l'obtention des autorisations de voirie et de police s'avère parfois difficile, compliquant encore davantage la réalisation des travaux.



Dans un contexte où la principale source de revenus de la CILE, le CVD, est quasiment figée depuis 2015, tandis que ses dépenses n'ont cessé d'augmenter, notamment en raison de l'inflation en 2022 et 2023, ainsi que de la hausse des coûts des matières premières et de l'énergie, la situation de trésorerie est devenue extrêmement tendue ces derniers mois, malgré la mise en place d'un plan d'économies.

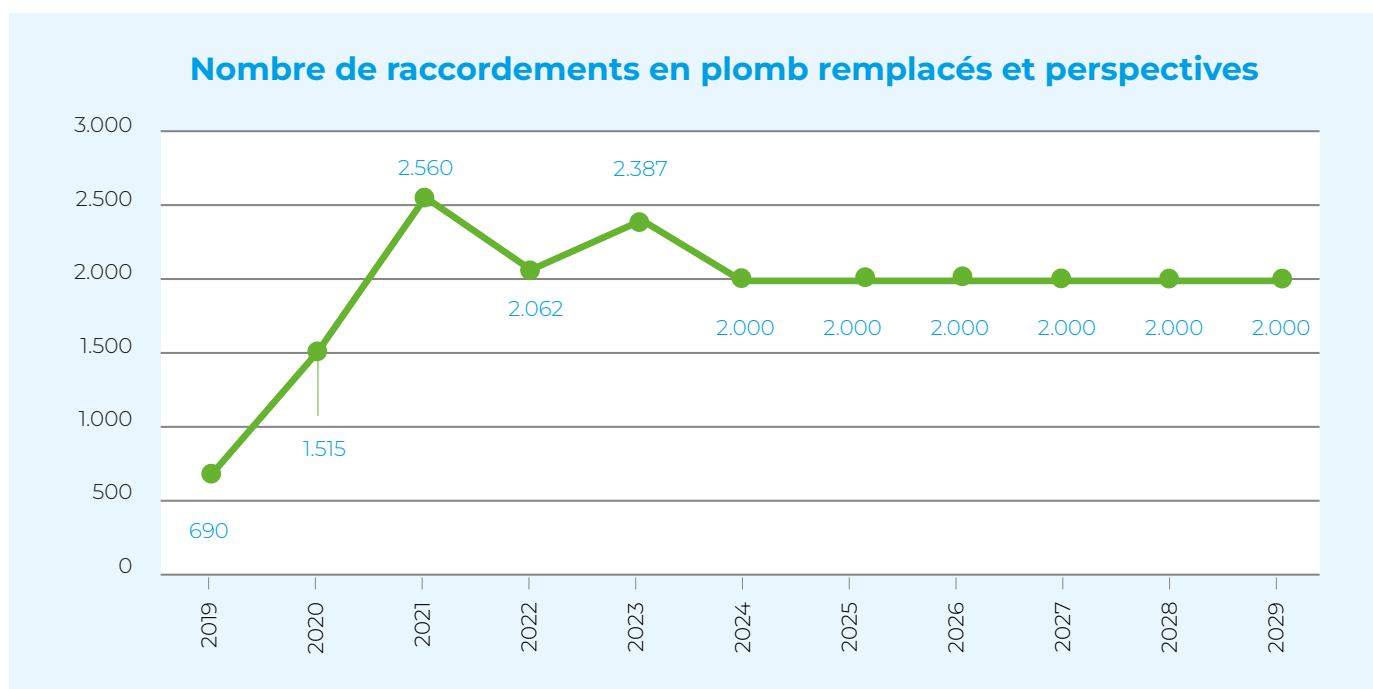
Face à cette situation, et en attendant une augmentation du CVD, la CILE a informé la Ministre de l'Environnement, le 25 avril 2024, qu'elle devait réduire l'enveloppe d'investissements destinée au remplacement des raccords en plomb à un montant compris entre 8 et 9 millions d'euros, afin de pouvoir maintenir ses investissements sur le réseau de distribution.

Si l'augmentation tarifaire demandée est accordée, cela permettrait à la CILE de dégager des capacités d'emprunt supplémentaires, augmentant ainsi l'enveloppe d'investissements.

En effet, à compter du 12 janvier 2036, la valeur paramétrique pour le plomb passera de 10 µg/l à 5 µg/l, rendant systématiquement non conforme l'eau distribuée en cas de raccordement en plomb encore présent.

Avec le coût actuel du marché et un rythme de 2.000 remplacements par an, pour une enveloppe annuelle de 10 millions d'euros, la CILE devrait être en mesure de remplacer l'ensemble de ses raccordements en plomb d'ici la fin de l'année 2035. Actuellement, **0,40 EUR de CVD** est consacré à cette problématique, ce qui explique en grande partie la différence du CVD de la CILE par rapport aux autres opérateurs wallons, la CILE étant la seule encore confrontée à cet enjeu. Au 30 septembre 2024, il restait 19.442 raccordements en plomb et 5.230 raccordements dont la nature doit encore être vérifiée.

Avec l'augmentation tarifaire attendue et l'octroi d'un prêt de 25 millions d'euros, les projections de remplacements des raccordements en plomb sont les suivantes :



## KPI 4 — Qualité de l'eau

<b>Calcul</b>	<p>Taux de conformité des analyses : valeurs paramétriques</p> <p>Moyenne (TcB, TcN, TcMM, TcMO) avec les cibles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TcB</b> : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs microbiologie</li> <li>• <b>TcN</b> : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs azotés</li> <li>• <b>TcMM</b> : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs micropolluants minéraux. <i>Une pondération de ce taux par rapport au paramètre “plomb” est appliquée sur base de la proportion d’analyses réalisées pour ce paramètre versus la proportion de raccordements en plomb existant sur le réseau de la CILE.</i></li> <li>• <b>TcMO</b> : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs micropolluants organiques</li> </ul>
<b>Cible</b>	99 %
<b>Résultat 2023</b>	Taux de conformité global SIQUEP de 97,8 %

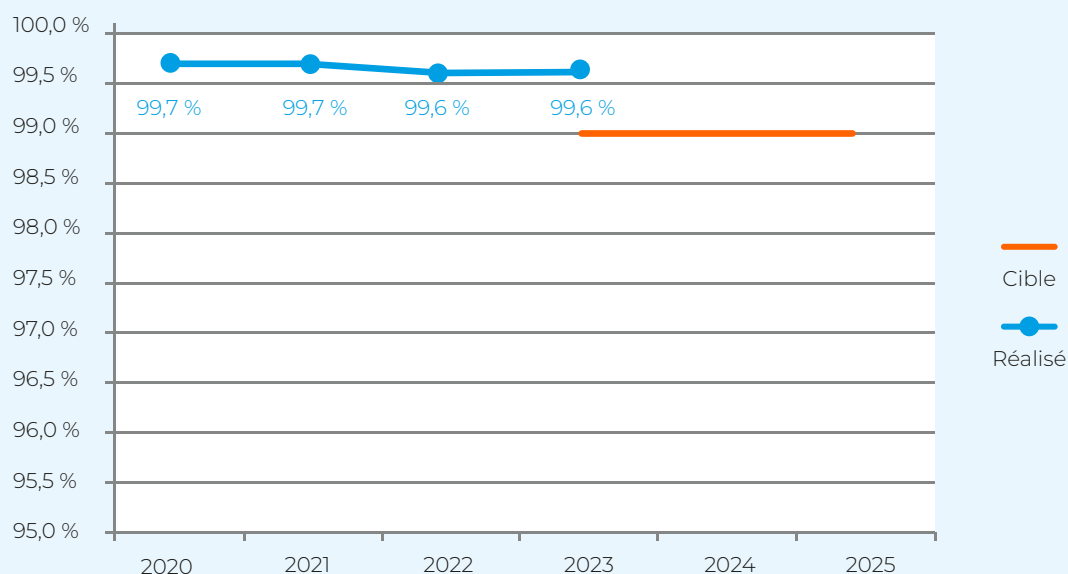
En 2023, d’après les indicateurs officiels du SIQUEP (SPW), le taux de conformité global est de 97,8% avec les résultats détaillés comme suit :

- Paramètres bactériologiques (TcB) : 99,6% (cible : 99%) ;
- Paramètres azotés (TcN) : 99,6% (cible : 99%) ;
- Micropolluants minéraux (TcMM) : 92,4% (cible : 99%) ;
- Micropolluants organiques (TcMO) : 100% (cible : 99%).

En raison des difficultés liées à la pondération de l’indicateur TcMM par rapport aux paramètres relatifs au plomb, il est proposé d’ajuster le KPI « Qualité de l’eau » comme suit :

- L’indicateur TcMM correspondra au taux de conformité des analyses – paramètres impératifs pour les micropolluants minéraux, tel que communiqué sur SIQUEP.
- Un nouvel indicateur sera ajouté : le taux de conformité global pondéré hors plomb, avec une cible à 99 %. En 2023, cet indicateur est de 99,6%.

### Qualité d'eau : taux de conformité global CILE



### KPI 5 — Smart metering (compteurs communicants)

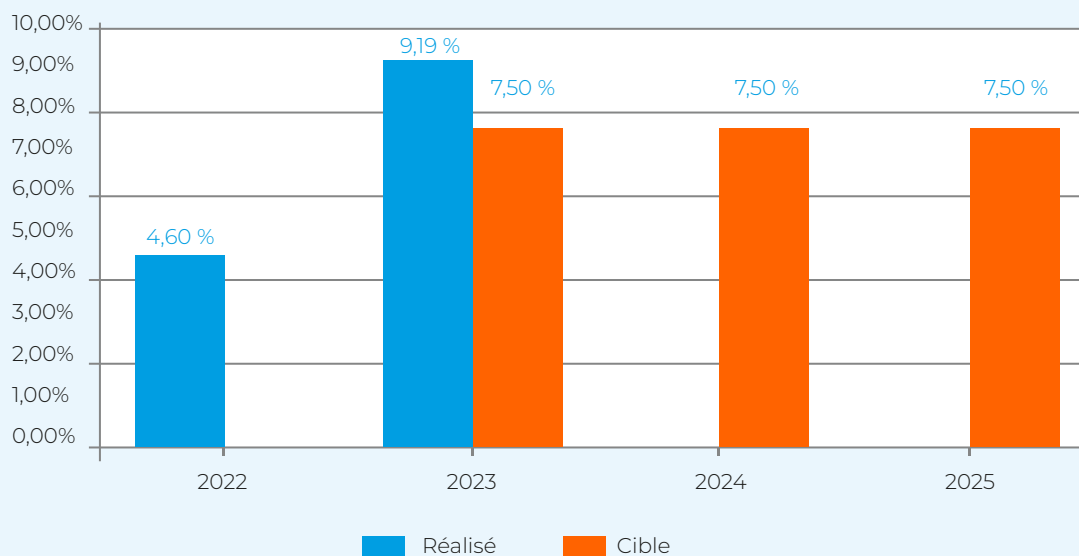
<b>Calcul</b>	$\frac{\text{Taux de compteurs rendus communicants}}{\text{Parc complet de compteurs CILE}}$
<b>Cible</b>	7,5 %/an
<b>Résultat 2023</b>	9,19 %

Depuis le lancement du projet, 44.708 compteurs communicants ont été installés sur le réseau de la CILE, qui compte un total de 269.427 compteurs en 2023. Afin de maîtriser les coûts, ce déploiement est concentré sur les nouvelles installations (nouveaux raccordements ou pose de compteurs supplémentaires), le remplacement des compteurs vétustes, ainsi qu'à la demande des usagers et des administrations souhaitant bénéficier de cette technologie.

En 2023, 24.762 compteurs communicants ont été installés. Ces compteurs communicants sont équipés d'une tête de lecture qui transmet automatiquement les index et envoie des alertes en cas de retour d'eau, de débit nul, de fuite ou de fraude.

Le déploiement du réseau LORA se poursuit actuellement afin d'améliorer la transmission des données.

### % de compteurs devenus communicants (par an)





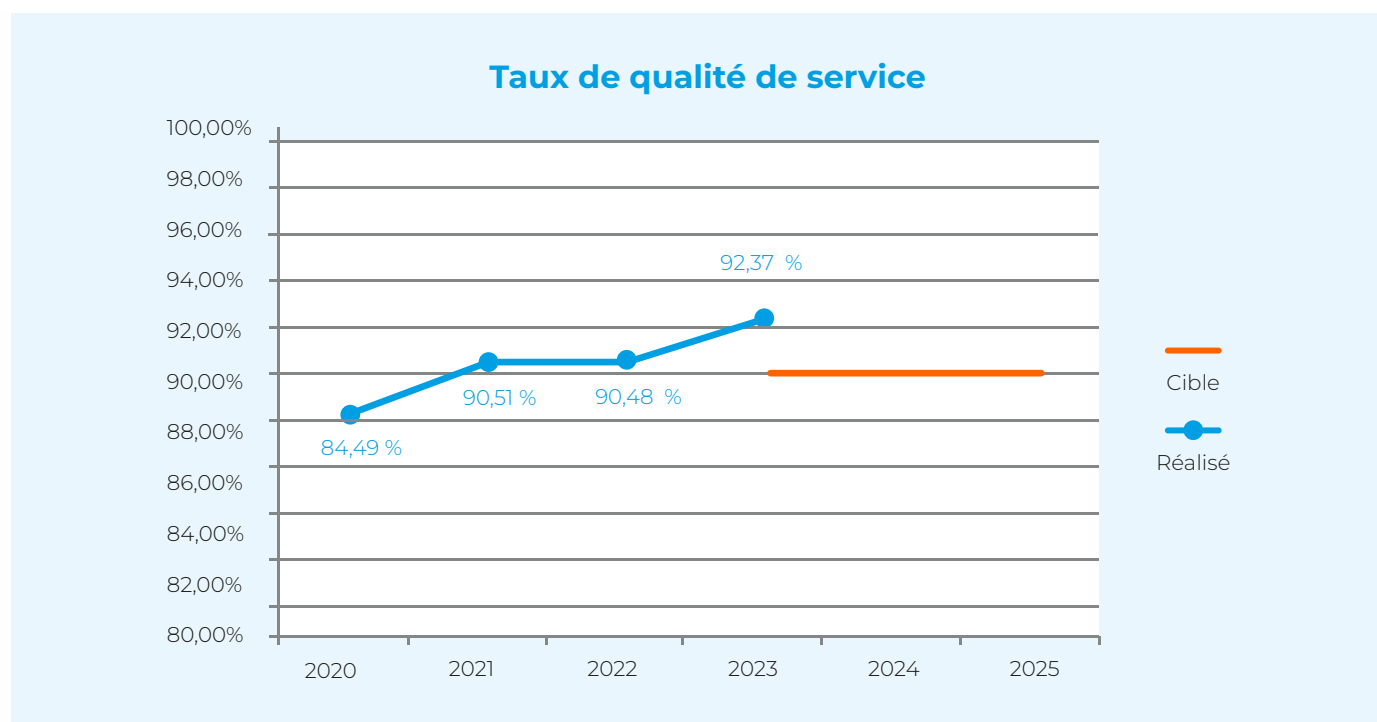
# AXE CLIENT

## KPI 6 — Taux de qualité de service

<b>Calcul</b>	Taux de réponses aux appels des usagers par le département Clientèle
<b>Cible</b>	90 %
<b>Résultat 2023</b>	92,37 %

Le contact center de la CILE a dépassé les objectifs de qualité de service en 2023, grâce à deux facteurs principaux : une baisse de 5 % des appels entrants, facilitant une gestion plus fluide, et le professionnalisme des agents, qui ont su offrir un service efficace et courtois.

Pour réduire davantage le volume d'appels, deux projets sont en cours : le développement de la plateforme MyCILE et la mise en place d'un indexphone.

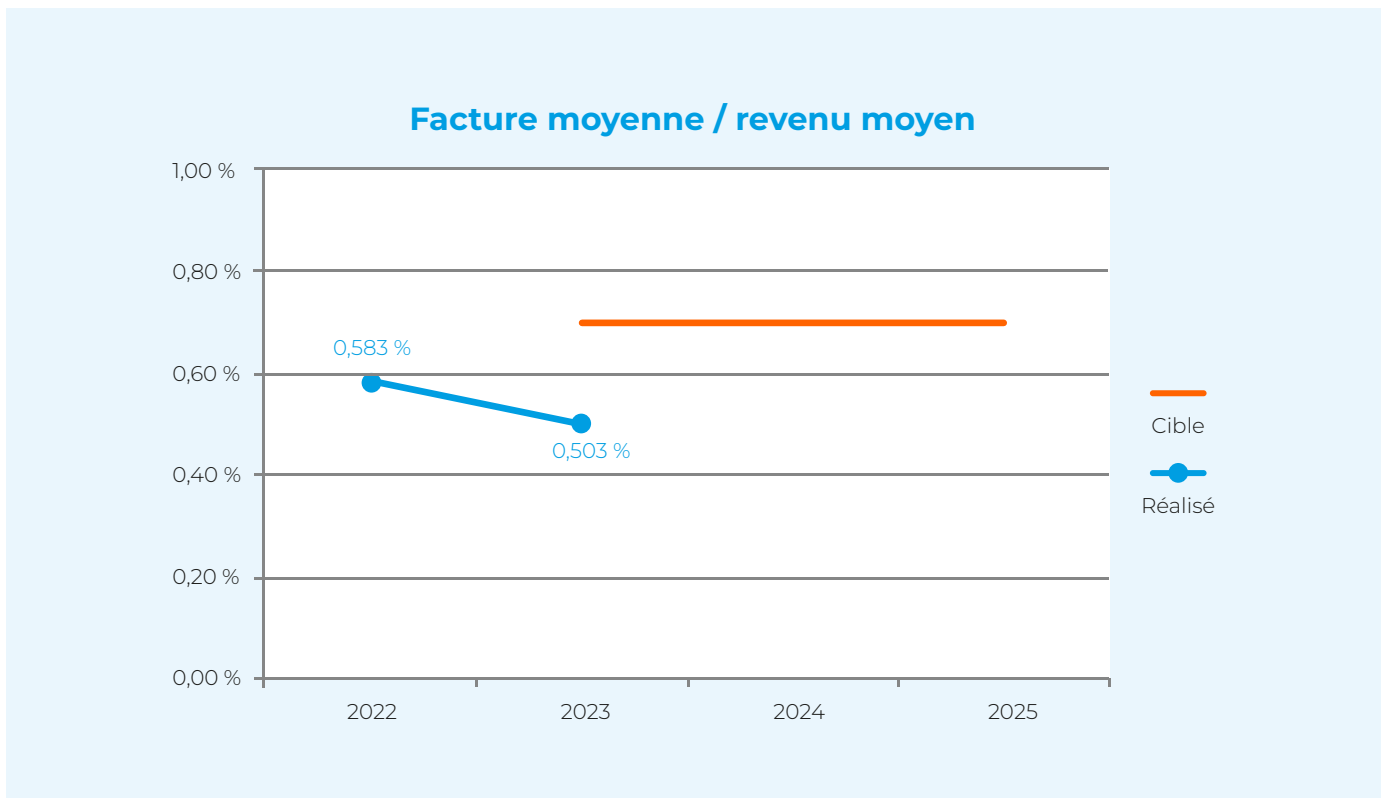


## KPI 7 — Facture moyenne / revenu moyen

	$\frac{\text{Facture moyenne}}{\text{Revenu moyen}}$
<b>Calcul</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facture moyenne</b> : facture établie sur base de la consommation moyenne domestique pour la partie distribution d'eau.</li> <li>• <b>Revenu moyen</b> : revenu moyen des ménages wallons (Source enquête SILC). A défaut de mise à jour : dernier connu actualisé sur base de l'indice de consommation</li> </ul>
<b>Cible</b>	0,700 %
<b>Résultat 2023</b>	0,503 %

En 2023, la facture totale moyenne d'un ménage, incluant la composante distribution et le Fonds Social de l'Eau (FSE), représente 0,50% du revenu moyen disponible par ménage. Le plan stratégique 2023-2025 de la CILE a fixé pour objectif de ne pas dépasser 0,70% du revenu moyen des ménages wallons, ce qui signifie que la cible est respectée.

Malgré une légère augmentation du prix de l'eau en 2024, la part de la facture d'eau, dans sa composante distribution, est en baisse. En d'autres termes, le prix de l'eau constant connaît une diminution.



## AXE FINANCES

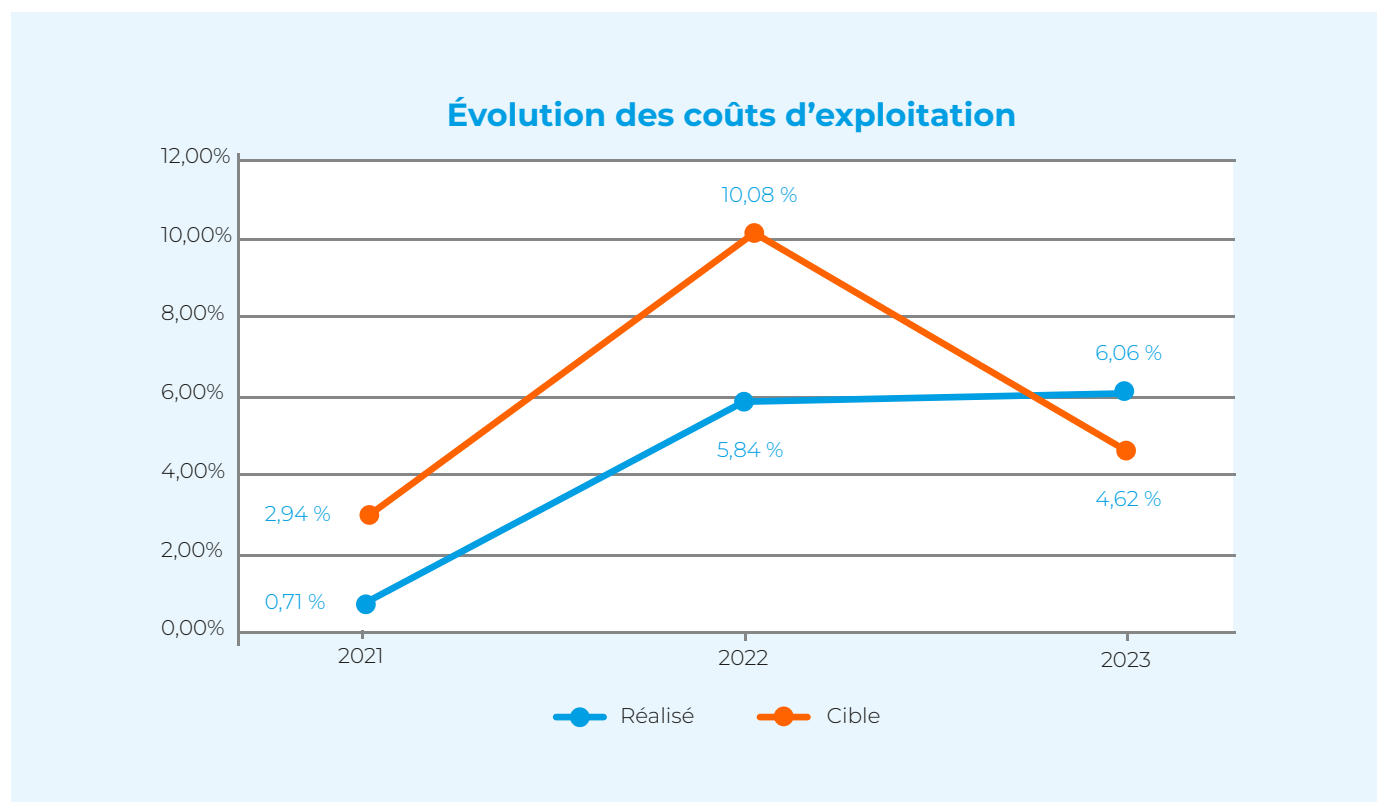
### KPI 8 — Évolution des coûts d'exploitation

<b>Calcul</b>	$\frac{\text{Coûts d'exploitation nets } [\#60,61,62,64^*,66 - 72,74^*] \text{ redressés}}{\text{m}^3 \text{ générant des revenus}}$
<b>Cible</b>	Inflation + 0,5 %
<b>Résultat 2023</b>	4,62 % en application du calcul tel que proposé

Il est proposé de revoir la formule de calcul de l'indicateur afin d'être plus pertinent en ne déduisant pas des coûts d'exploitation les comptes de produits des classes 72 et 74.

Par conséquent, la nouvelle formule est la suivante :

Évolution en % de 
$$\frac{\text{Coûts d'exploitation (Rubriques 60 à 64)}}{\text{m}^3 \text{ achetés et produits}}$$



Sur l'exercice 2023, l'indicateur a essentiellement été impacté négativement par la baisse des volumes produits et achetés (-886.268 m<sup>3</sup>), ainsi que par la révision des prix observée sur les prestations de nos sous-traitants qui est supérieure à l'évolution de l'inflation 2023 (effet de rattrapage de l'inflation 2021 et 2022 sur 2023).

En tant qu'entreprise gestionnaire de réseau, la CILE doit faire face à des coûts majoritairement fixes, représentant 80 % de ses frais, et qui ne dépendent pas directement du volume d'eau produit. Cela signifie que, même si la production ou les achats d'eau diminuent, ces coûts demeurent relativement stables.

L'audit organisationnel en cours a pour objectif de cibler ces coûts d'exploitation fixes et d'identifier des pistes d'optimisation pour améliorer l'efficacité opérationnelle. Cependant, il est important de noter que les effets du plan d'économies récemment mis en place ne se sont pas encore pleinement fait ressentir sur l'exercice 2023, bien que des améliorations soient attendues dans les années à venir.

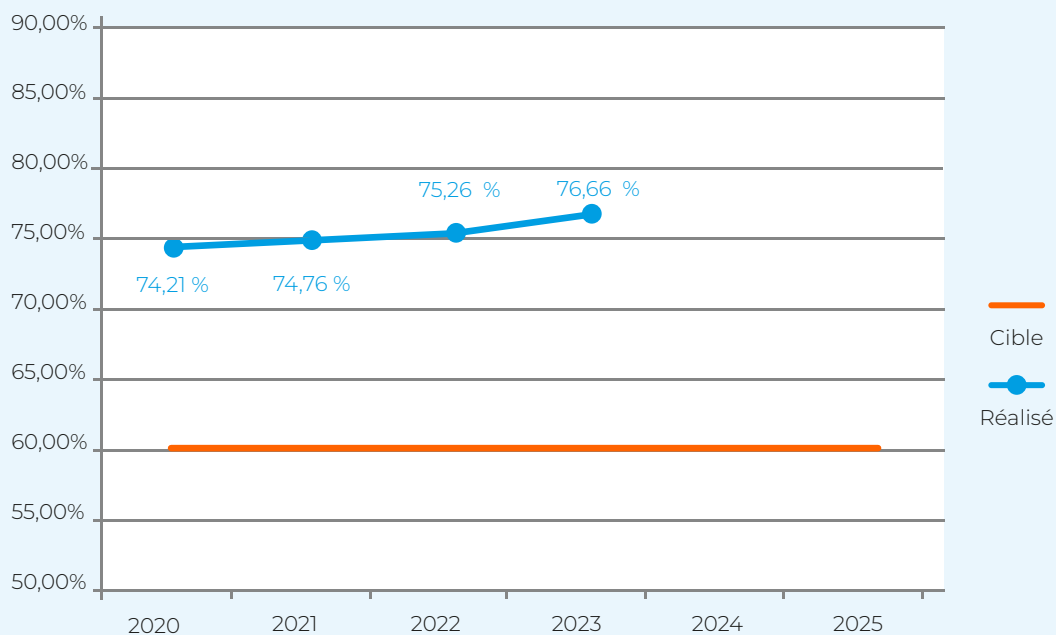
## KPI 9 — Solvabilité

<b>Calcul</b>	$\frac{\text{Total fonds propres}}{\text{Total passif}}$
<b>Cible</b>	60 %
<b>Résultat 2023</b>	76,66 %

Le ratio de solvabilité, exprimé en pourcentage, est un indicateur de la santé financière de l'entreprise. Il permet d'estimer sa capacité de remboursement à terme. Ce ratio s'obtient en divisant les capitaux propres par la totalité du passif.

La CILE bénéficie d'un excellent ratio de solvabilité, bien au-delà des standards habituellement acceptés pour tout type d'organisation, qu'elle soit privée ou publique. Cela témoigne de la solidité financière de l'entreprise et de sa capacité à honorer ses engagements à long terme, malgré les défis économiques et les investissements importants nécessaires pour maintenir ses infrastructures.

## Solvabilité



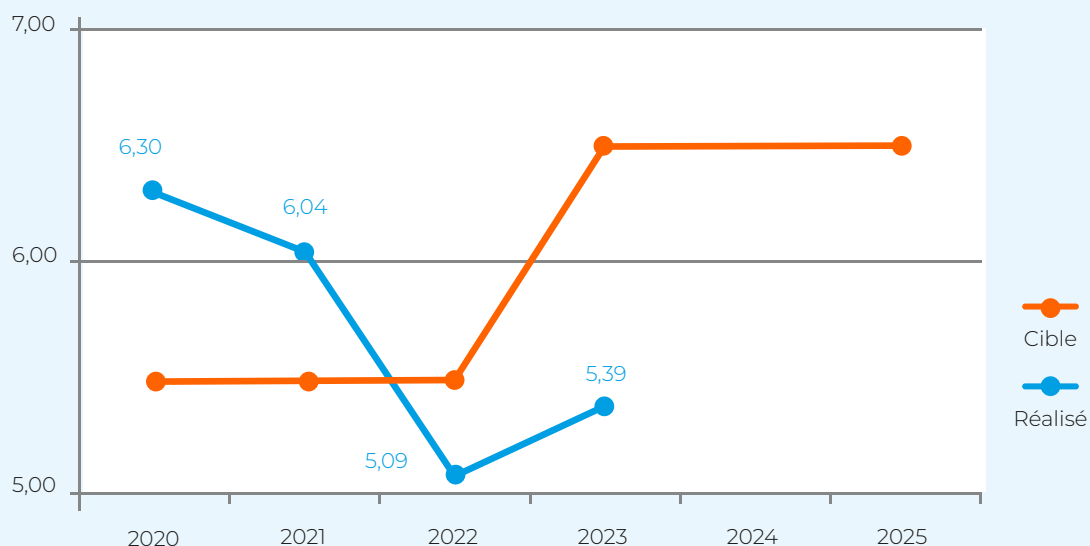
## KPI 10 — Soutenabilité financière

Calcul	$\frac{\text{Dettes}}{\text{EBITDA}}$
Cible	6,50
Résultat 2023	5,39

L'indicateur de soutenabilité financière est un des ratios imposés par la BEI.

Ce ratio BEI était initialement fixé à une limite haute de 5,5 dans la convention de base et a été renégocié en août 2023 afin d'être élargi à 6,5. Pour l'exercice 2023, le ratio "Dettes/EBITDA" s'élève à 5,39 ; la cible BEI est donc respectée.

### Soutenabilité financière



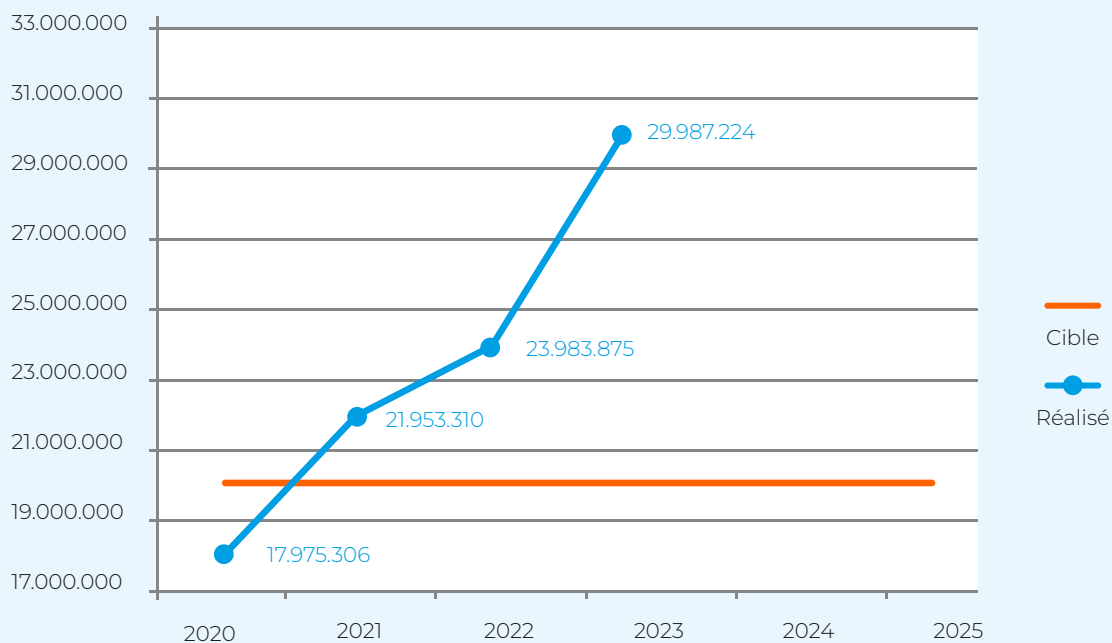
### KPI 11 — Investissements

<b>Calcul</b>	<b>Base :</b> variation de l'encours du programme des travaux = factures entreprises + production immobilisée + sortie stocks immobilisés (débit classe 27)
<b>Cible</b>	20.000.000 EUR
<b>Résultat 2023</b>	29.987.224 EUR

Le résultat de l'année 2023 dépasse la cible. Ceci s'explique notamment par :

- L'augmentation du nombre de remplacements de raccords en plomb, pour 40% de l'enveloppe d'investissement ;
- L'augmentation du coût des sous-traitants en raison de la crise économique.

### Investissements (EUR / an)



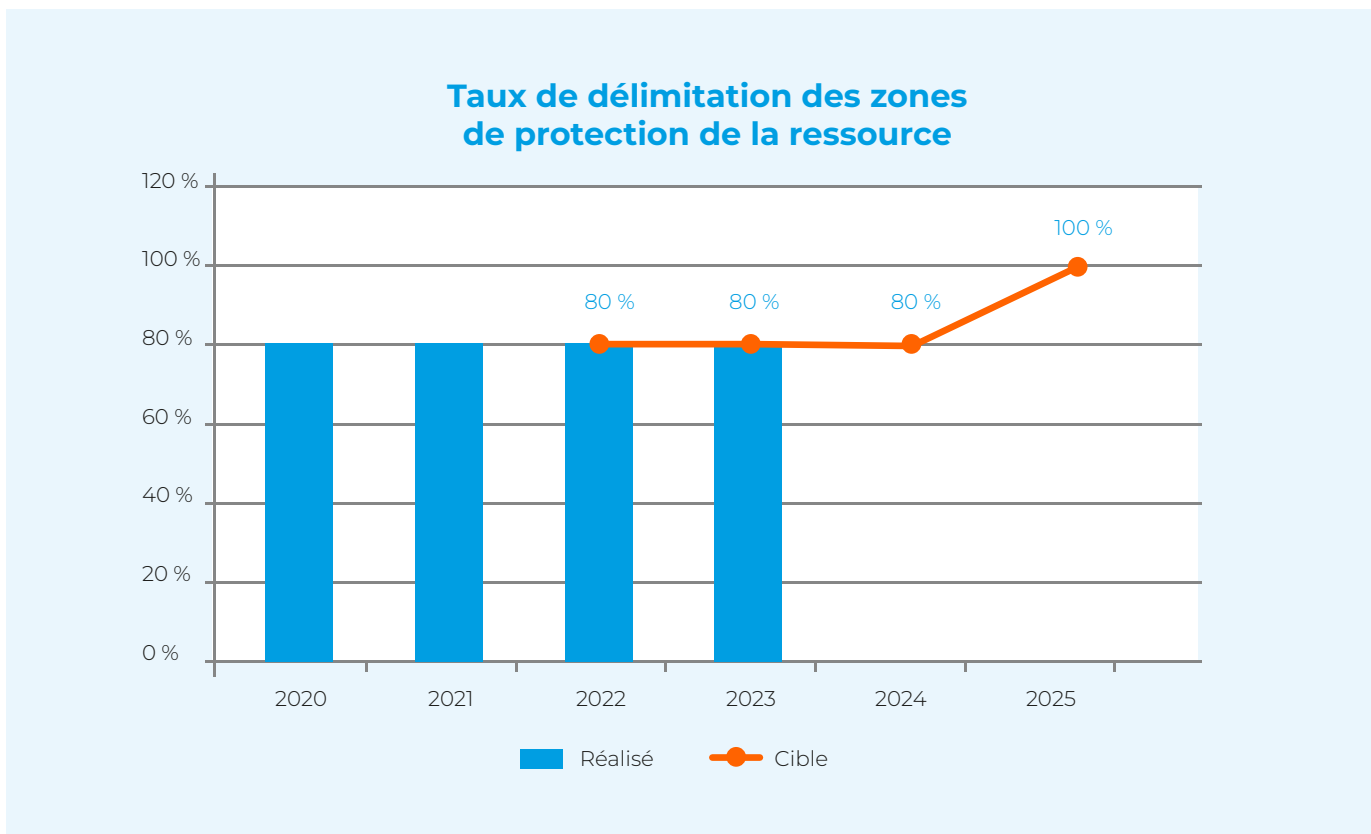
# AXE DÉVELOPPEMENT DURABLE

## KPI 12 — Taux de délimitation des zones de protection de la ressource

<b>Calcul</b>	Pourcentage de dossiers de demandes de délimitation des zones de protection déposés d'ici la fin du plan stratégique
<b>Cible</b>	80 % (100% à terme)
<b>Résultat 2023</b>	80 %

Actuellement, 80 % des zones de protection de la ressource sont délimitées, soit 4 dossiers sur 5.

Le dernier dossier restant à introduire concerne les prises d'eau de Devant-le-Pont à Visé, dont la soumission est prévue via le centre de services partagés Prévent'eaux, en vertu du contrat de services en vigueur depuis le 1er janvier 2024. L'atteinte de l'objectif de 100 % dépendra du calendrier établi par Prévent'eaux, avec pour but de finaliser tous les dossiers d'ici 2027.





## KPI 13 — Biodiversité

Calcul	$\frac{\text{Superficies des sites couverts par un plan biodiversité}}{\text{Superficies des sites zones de protection de prises d'eau}}$ <p><b>Cible :</b> volume de référence dans le premier reporting</p>
Cible	À déterminer
Résultat 2023	À déterminer

En avril 2024, le projet était toujours en cours d'élaboration entre la SPGE et la SWDE. Cette dernière a signé une convention avec le Département Nature et Forêts (DNF) qui servira de modèle à l'ensemble du secteur. Une note d'orientation, attendue en juin 2024, ne nous avait toujours pas été communiquée en octobre 2024.

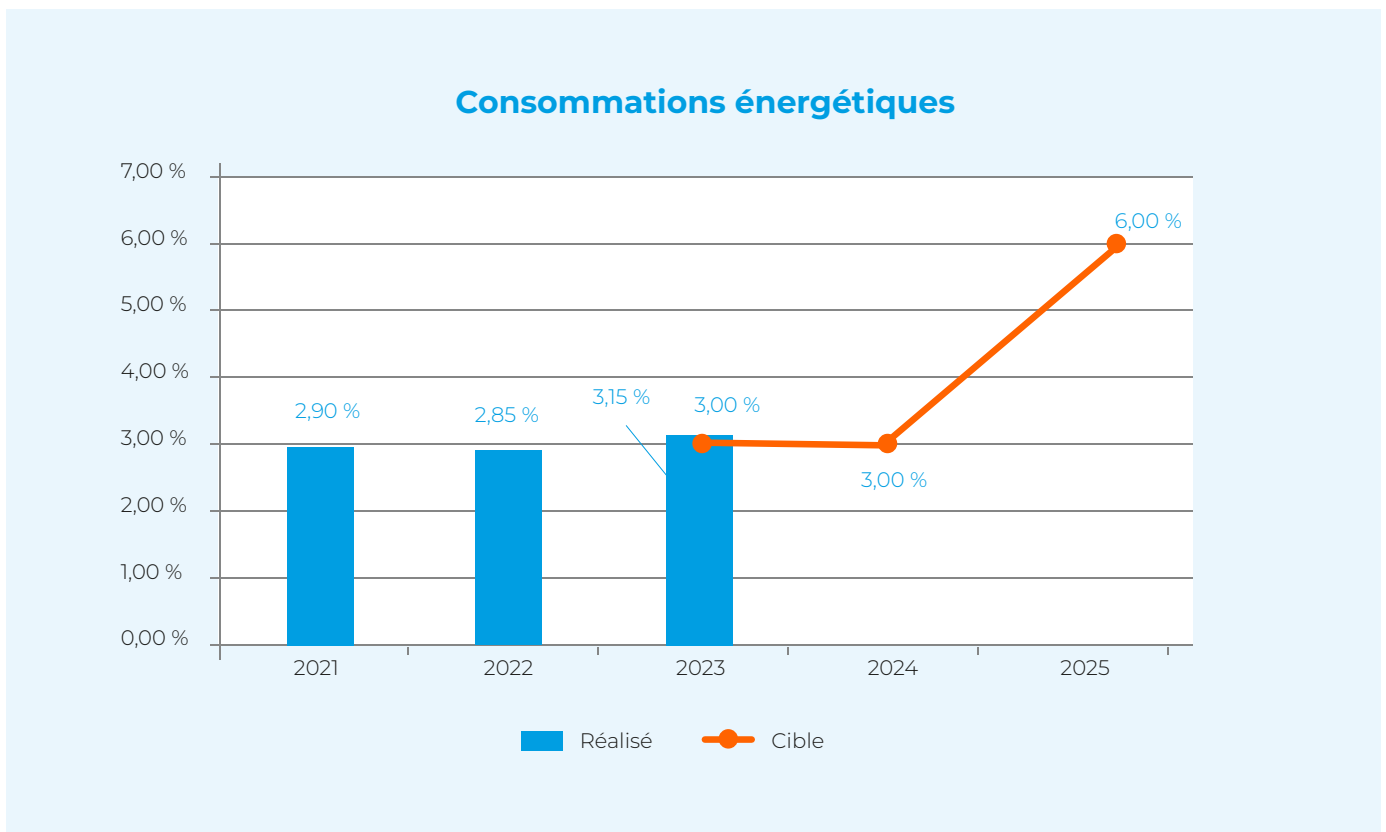


## KPI 14 — Consommations énergétiques

<b>Calcul</b>	$\frac{\text{Volume d'électricité renouvelable produit}}{\text{Consommation globale d'électricité (MT \& BT)}}$
<b>Cible</b>	3 %
<b>Résultat 2023</b>	3,15 %

Malgré la hausse des coûts énergétiques liée à l'inflation, la cible est atteinte pour l'année 2023.

Pour les années suivantes, le marché d'achat d'énergies pour 2024-2026, inclut la possibilité d'augmenter la capacité de panneaux photovoltaïques (en fonction de nos moyens financiers ...) de 375 MW supplémentaires par an via trois nouvelles installations (Juprelle, Kemexhe et la station de pompage d'Ans), ce qui porterait la production globale à environ 650 MW/an, soit 0,65 GW. Cette augmentation des capacités de production d'énergie renouvelable serait financée par un subside du Fonds Kyoto à hauteur de 400.000 EUR.



# AXE GOUVERNANCE

## Améliorer la gouvernance d'entreprise

Depuis l'arrivée de la nouvelle Direction générale, la CILE a mis en place plusieurs outils et mécanismes pour assurer un suivi rigoureux et transparent de son plan stratégique :

1. Des **nouveaux canevas de notes** (DG, BE, CA) et un **tableau de suivi des décisions** pour garantir une traçabilité claire des actions et des décisions prises.
2. Une **révision des délégations de pouvoirs** du Conseil d'Administration, avec l'instauration d'un **reporting complet et transparent** des décisions prises par la Direction générale et le Bureau exécutif, afin d'assurer une meilleure gouvernance et un contrôle renforcé des actions entreprises.
3. Un **Comité de pilotage stratégique IT** dédié à l'alignement des initiatives technologiques avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
4. Une **Cellule d'ordonnancement** chargée de coordonner et de prioriser les différentes opérations techniques pour assurer une exécution optimale des projets.
5. Des réunions régulières du **Conseil/Comité de direction** pour superviser et orienter la mise en œuvre des actions stratégiques.
6. Un **tableau de bord** spécifique de suivi des engagements du plan stratégique permettant de monitorer en temps réel l'avancement du plan.
7. Un **Collège de suivi et d'évaluation** du plan stratégique, dédié à l'examen régulier des objectifs et engagements du plan.
8. Une **équipe de gestion de projets**, en cours de constitution, sera dédiée à la coordination et à la gestion des différentes initiatives pour garantir une exécution efficace et alignée sur les objectifs stratégiques.

## Améliorer notre Système de Management Intégré (SMI)

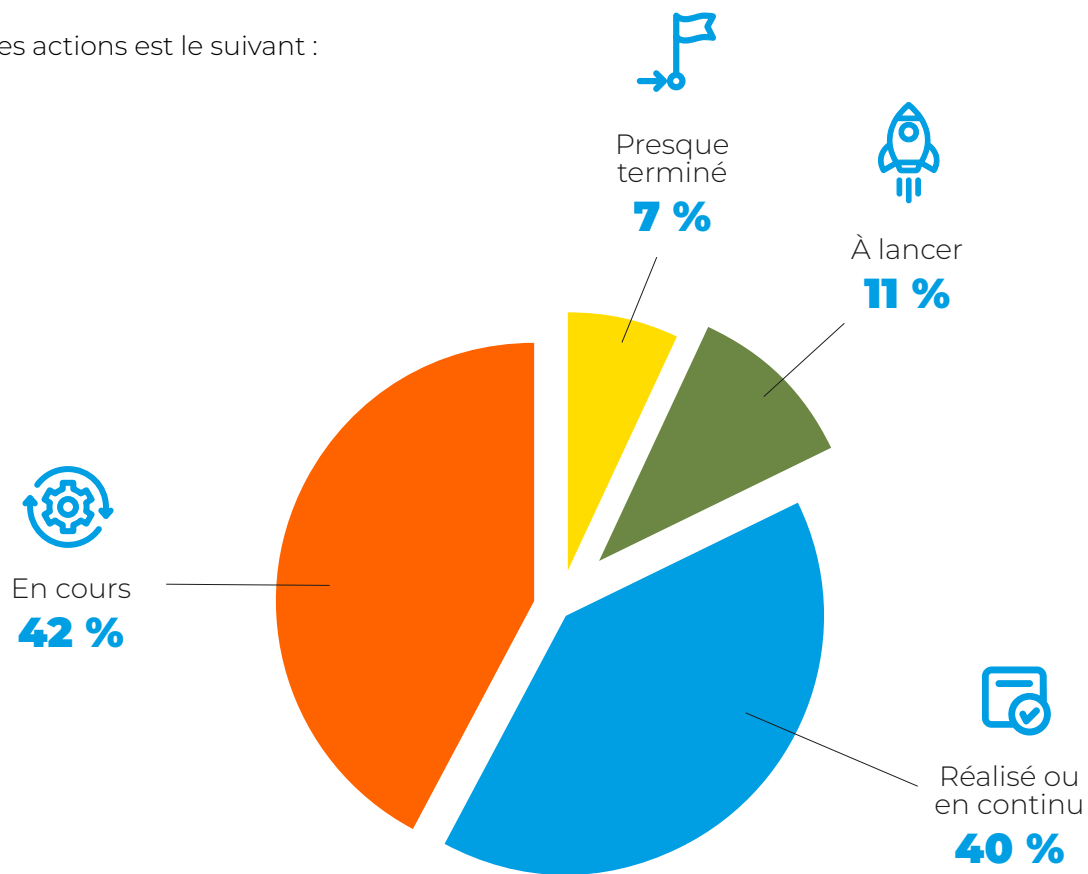
L'année 2023 a été marquée par le renouvellement des certifications ISO 9001 (système de management de la qualité) et ISO 27001 (système de management de la sécurité de l'information), ainsi que par le maintien de l'accréditation ISO 17025 de notre laboratoire. Ces trois référentiels constituent le fondement du système de management intégré de la CILE.

Par ailleurs, la certification ISO 22000 (Système de management de la sécurité de la denrée alimentaire) pour l'usine d'embouteillage de Hamoir a été abandonnée. La sécurité alimentaire est assurée au travers des contrôles AFSCA.

# 3. TABLEAU DES ENGAGEMENTS

Outre les KPI, le suivi du plan stratégique se fait également au travers d'un tableau de bord des engagements (voir annexe page 45).

Le statut des actions est le suivant :



# 4. ÉVALUATION FINANCIÈRE DE L'ANNÉE 2023

Comme pour les exercices précédents, et afin de faciliter la compréhension de l'évaluation de l'exercice 2023, notre analyse comparera d'une part les résultats réalisés et, d'autre part, les prévisions budgétisées. Cette analyse portera sur la valeur consolidée des activités de production et de distribution.

## CHARGES D'EXPLOITATION

Les charges d'exploitation pour l'exercice 2023 sont inférieures de 5,50 % aux prévisions établies au cours du premier trimestre 2023, générant ainsi un bonus de 9,020 millions d'EUR par rapport à un budget initial de 164,142 millions d'EUR.

La comparaison entre le budget et les réalisations de 2023, par grandes rubriques comptables, est la suivante :

### Achats

Le budget total des achats, qui représente 47,20 % du total des charges d'exploitation, a été évalué à 77,481 millions d'EUR pour un coût final arrêté à 72,532 millions d'EUR, ce qui génère un bonus budgétaire de **4,949 millions d'EUR** (6,39% du budget) pour l'exercice évalué. Ce bonus se justifie par :

- une charge d'assainissement moindre de 2,290 millions d'EUR, résultant d'une diminution de perception sur nos volumes distribués (- 5,78 % soit - 844.131 m<sup>3</sup> par rapport au budget) ;
- des achats en marchandises, fournitures et approvisionnements pour stocks inférieurs de 1,676 million d'EUR par rapport au budget. Rappelons que le budget 2023 a été confectionné sur base d'une projection d'inflation beaucoup plus importante que celle finalement observée en réalité ;
- des achats d'eau aux autres opérateurs s'élevant à 8,756 millions d'EUR contre 9,702 millions d'EUR au budget. Cette baisse est à mettre en relation avec la diminution des consommations distribuées sur l'exercice évalué.

(En millions de m <sup>3</sup> )	Prévisions 2023	Réalisé 2023	Écarts constatés	%
Production interne	26,236	26,166	-0,07	-0,27%
Achats d'eau	12,830	11,799	-1,031	-8,04%
<b>Production totale</b>	<b>39,066</b>	<b>37,965</b>	<b>-1,101</b>	<b>-2,82%</b>

(En millions d'EUR)	Prévisions 2023	Réalisé 2023	Écarts constatés	%
Achats d'eau	9,702	8,756	-0,946	-9,75%
Protection captages	2,947	2,858	-0,089	-3,01%
Taxe sur prélèvements	3,466	3,361	-0,104	-3,01%
Assainissement rétrocedé	54,759	52,469	-2,290	-4,18%
Achats stocks	5,232	3,556	-1,676	-32,03%
Achats non-stocks	0,701	0,675	-0,026	-3,70%
Sous-traitance à facturer	0,674	0,856	0,182	27,06%
<b>Total</b>	<b>77,481</b>	<b>72,532</b>	<b>-4,949</b>	<b>-6,39%</b>

## Services et biens divers

L'approbation budgétaire des services et biens divers pour 2023 représente 16 % du total des charges d'exploitation estimées. En termes d'exécution, cette catégorie de dépenses dépasse nos prévisions de **0,461 million d'EUR**, soit un dépassement de 1,76 % par rapport au budget initial de 26,262 millions d'EUR.

L'exercice 2023 a enregistré une augmentation de 0,960 million d'EUR dans la rubrique « Indemnités » par rapport au budget initial. Cette hausse est attribuable à une indemnité versée à notre sous-traitant principal, en raison de la révision des prix appliqués sur notre marché d'entretien de réseaux, en raison de la crise énergétique et de l'inflation supportée.

Cette indemnité s'est élevée à 0,900 million d'EUR.

Les honoraires et cotisations ont dépassé les prévisions de 0,403 million d'EUR. Cette augmentation est principalement due à des procédures de recouvrement des créances commerciales plus nombreuses et plus importantes que celles anticipées dans le budget.

Les autres postes de services et biens divers diminuent par rapport à leur estimation en raison d'une inflation observée inférieure à celle anticipée lors de l'élaboration du budget.

En millions d'EUR	Prévisions 2023	Réalisé 2023	Écarts constatés	%
Frais sur achats & gestion des boues	0,029	0,033	0,004	12,72%
Indemnités d'occupation et autres	2,546	3,506	0,960	37,72%
Charges locatives	0,643	0,502	-0,140	-21,82%
Entretiens et réparations	8,807	8,663	-0,144	-1,64%
Frais informatiques	4,685	4,581	-0,103	-2,20%
Fournitures à l'intercommunale	5,065	4,801	-0,264	-5,21%
Redevances et assurances	1,291	1,226	-0,065	-5,03%
Honoraires et cotisations	2,316	2,720	0,403	17,42%
Frais de notoriété	0,179	0,122	-0,057	-31,74%
Missions et réceptions	0,061	0,062	0,001	1,69%
Émoluments & intérimaires	0,642	0,508	-0,134	-20,82%
<b>Total</b>	<b>26,262</b>	<b>26,724</b>	<b>0,461</b>	<b>1,76%</b>

## Rémunérations et charges sociales

Les charges salariales et sociales globales sont inférieures de 3,606 millions d'EUR par rapport aux prévisions, représentant une diminution de 8,37 %. Elles s'élèvent à 39,452 millions d'EUR, contre 43,058 millions d'EUR initialement budgétisés.

(En millions d'EUR)	Budget 2023	Réalisé 2023	Écarts
Rémunérations directes	28,019	24,292	-3,727
Charges patronales	12,644	13,070	0,426
Autres frais de personnel	2,394	2,089	-0,305
<b>Total</b>	<b>43,058</b>	<b>39,452</b>	<b>-3,606</b>

Il est important de rappeler que ces charges représentent 26,23 % du total des charges d'exploitation.

Cette réduction s'explique par plusieurs mesures :

- une diminution du nombre de fonctions de niveau 1 (« cadres ») ;
- une nouvelle approche pour le remplacement des agents sortants ;
- une réduction des coûts de la Direction générale par la suppression des fonctions de chauffeur et la réduction de l'effectif du secrétariat.

Il convient également de souligner les difficultés de recrutement rencontrées dans un secteur où certaines compétences se raréfient, ce qui a ralenti la mise en œuvre des actions initialement prévues au budget.

Enfin, rappelons que les prévisions de sauts d'index annoncées pour l'exercice 2023 ne se sont pas complètement réalisées.

## Amortissements

La charge d'amortissement supportée à la clôture de cet exercice se globalise à 14,551 millions d'EUR. Elle est **1,231 million d'EUR** supérieure à notre prévision, ce qui représente un écart de +9,24 % sur ce budget initialement calculé à 13,320 millions d'EUR.

L'augmentation de la charge d'amortissement est le reflet de l'évolution de nos dépenses d'investissement au cours des trois derniers exercices :

En millions d'EUR	2021	2022	2023
Dépenses d'investissement	21,953	23,984	29,987

## Provisions

Eu égard aux normes comptables définissant la notion de provision pour risques et charges, la variation de l'exercice 2023 se solde par des reprises et utilisations à concurrence de 1,193 million d'EUR pour une prévision de dotation nette de 0,233 million d'EUR, ce qui représente une diminution de **1,426 million d'EUR**.

En millions d'EUR	Budget 2023	Réalisé 2023	Écarts
Dotations aux provisions	2,036	3,246	1,210
Utilisations et reprises de provisions	-1,803	-4,439	-2,636
<b>Variation de l'exercice</b>	<b>0,233</b>	<b>-1,193</b>	<b>-1,426</b>

L'évolution des provisions porte sur :

- les maladies de longue durée et les mises en disponibilité ;
- la mutation de compteurs vétustes ;
- le fonds social de l'eau.

## Réductions de valeur

Les réductions de valeur répondent à l'ajustement des créances commerciales douteuses en application de l'article R.305 bis-20 du Code de l'eau qui, dans son principe de prudence quant à la solvabilité de ces créances, implique la couverture d'une dépréciation de valeur calculée à raison de :

- 30 % sur le solde des créances commerciales de l'année N-1 ;
- 75 % sur le solde des créances commerciales de l'année N-2 ;
- 100 % sur le solde des créances commerciales de l'année N-3.



Sur base de ce principe, le budget projetait une dotation aux réductions de valeurs d'un montant de 0,764 million d'EUR contre une dotation réalisée de 1,965 million d'EUR sur l'exercice.

Cet écart s'explique par la reprise de provision résiduaire pour arrêt du recouvrement externalisé de nos créances à concurrence d'un montant de 0,132 million d'EUR en 2023. Cette provision, initialement constituée en 2020 pour 2,270 millions d'EUR a fait l'objet d'une première reprise partielle en 2021 pour un montant de 0,500 million d'EUR et d'une seconde en 2022 de 1,638 million d'EUR.

L'écart significatif entre le budget et le réalisé 2023 résulte de l'augmentation des créances clients observée depuis 2021.

	2021	2022	2023
Clients «Consommations d'eau»	36,460	36,031	38,486
Clients «Autres»	1,501	2,073	3,659
<b>Total</b>	<b>37,962</b>	<b>38,104</b>	<b>42,145</b>

## Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation sont inférieures de 0,931 million d'EUR par rapport à nos prévisions. Elles s'élèvent à 1,081 million d'EUR pour l'exercice, contre un budget initial de 2,012 millions d'EUR.

Cette différence s'explique principalement par la difficulté d'estimation des moins-values de réalisation sur créances commerciales au regard des résultats délivrés par nos opérations de recouvrement de nos créances commerciales. La prise en « pertes » de nos créances commerciales ne s'est élevée qu'à 0,372 million d'EUR contre 1,255 million d'EUR budgétisé soit un différentiel favorable de 0,883 million d'EUR.

## Charges d'exploitation non récurrentes

L'écart entre les prévisions budgétaires et le total des charges d'exploitation non récurrentes (anciennement appelées « exceptionnelles ») se traduit par une baisse de 1,001 million d'EUR.

Cette variation résulte de l'anticipation budgétaire des demandes potentielles d'indemnisation de nos sous-traitants, en réponse aux effets de l'inflation et de la crise énergétique. Le budget alloué à cet effet s'élevait à 1 million d'EUR.

## VENTES ET PRESTATIONS

Pour l'exercice 2023, les ventes et prestations s'élèvent à 155,860 millions d'EUR, elles sont 26,253 millions d'EUR inférieures à nos estimations, ce qui partant d'un chiffre prévisionnel de 182,113 millions d'EUR représente un écart négatif de 14,42 %.

Comparativement aux budgets déposés, nous relevons :

- une surestimation budgétaire du chiffre d'affaires de 5,319 millions d'EUR (diminution des volumes vendus) ;
- une sous-estimation budgétaire de la variation des en-cours ainsi que de la production immobilisée de l'ordre de 1,195 million d'EUR ;
- des autres produits d'exploitation en hausse de 8,537 millions d'EUR par rapport aux estimations budgétaires ;
- une anticipation budgétaire du projet de cession de nos actions NRB de 29 millions d'EUR sur l'exercice 2023.

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires lié aux ventes d'eau de l'activité de Production est 1,257 million d'EUR inférieur à nos prévisions, il atteint 3,738 millions d'EUR pour une planification de 4,995 millions d'EUR.

(En millions d'EUR)	Prévisions 2023	Réalisé 2023	Écarts
Ventes d'eau Production	4,154	3,074	-1,079
Protection des captages	0,390	0,305	-0,085
Contribution de prélèvement	0,452	0,359	-0,093
<b>Total</b>	<b>4,995</b>	<b>3,738</b>	<b>-1,257</b>

Les cessions volumétriques externes de l'activité de Production sont 1,005 million de m<sup>3</sup> inférieures à la projection budgétaire.

(En millions de m <sup>3</sup> )	Prévisions 2023	Réalisé 2023	Écarts	%
Cessions Production	4,886	3,881	-1,005	-20,56%

Le chiffre d'affaires associé aux ventes d'eau de l'activité de Distribution s'élève à 129,430 millions d'EUR pour un budget de 134,552 millions d'EUR ; il est 2,965 millions d'EUR inférieur aux prévisions établies (-2,20%).

(En millions d'EUR)	Prévisions 2023	Réalisé 2023	Écarts constatés
Ventes d'eau Distribution	61,330	58,684	-1,409
Produit de la redevance CVD	16,106	15,960	-0,268
Fonds Social de l'Eau	0,681	0,745	-0,002
Assainissement sur m <sup>3</sup> facturés	36,847	34,519	-1,049
Produit de la redevance CVA	19,068	18,960	-0,257
Location compteurs	0,521	0,561	0,020
<b>Total</b>	<b>134,552</b>	<b>129,430</b>	<b>-2,965</b>

Au cours de l'exercice 2023, notre CVD est passé de 2,9715 EUR à 2,9953 EUR alors que le CVA est resté inchangé à 2,3650 EUR. Les raisons principales qui justifient l'écart entre les prévisions 2023 et le réalisé sont :

- un volume facturé par l'activité de Distribution inférieur de 928 mille m<sup>3</sup> (impact sur le CVD et sur le CVA) soit une diminution de 3,84% par rapport à nos prévisions budgétaires ;

(En millions de m <sup>3</sup> )	Prévisions 2023	Réalisé 2023	Écarts	%
Consommations :	24,148	23,220	-0,928	-3,84%
dont :				
- Tranche 1	6,678	6,744	0,067	1,00%
- Tranche 2	15,270	14,666	-0,605	-3,96%
- Tranches 3 à 7	2,200	1,810	-0,390	-17,73%

- les produits des activités annexes ont dépassé nos prévisions de 1,1 million d'euros. Un chiffre d'affaires de 5,468 millions d'euros a été réalisé, comparé aux 4,407 millions d'euros budgétés, ce qui représente un excédent de 24,07 %.

## Production immobilisée

La production immobilisée se compose de la valorisation des sorties de pièces des magasins CILE et des prestations internes utiles à nos travaux d'investissement, ainsi que les prestations forfaitaires d'étude et de surveillance de ces travaux, quand la CILE en a la charge.

La valeur globale de la production immobilisée valorisée sur l'exercice 2023 est supérieur de 24,68 % par rapport à la cible budgétisée pour s'élever à 4,586 millions d'EUR contre 3,678 millions d'EUR au budget.

## Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation se totalisent à 12,314 millions d'EUR pour une prévision de 3,777 millions d'EUR, soit un écart favorable de 8,537 millions d'EUR.

Rappelons qu'au cours de l'exercice 2023, un recours au financement de nos cotisations patronales de pension via la mise à disposition d'un fonds fermé par l'OFP OGEO FUND - CILE a eu lieu à hauteur de 9,5 millions d'EUR.

## Produits d'exploitation non récurrents

L'analyse de l'écart budgétaire des anciens produits exceptionnels non financiers se traduit par un malus budgétaire de **30,667 millions d'EUR**.

Cet écart important s'explique par la budgétisation de la cession de nos actions NRB sur l'exercice 2023 à concurrence de 29 millions d'EUR.

De plus, un reliquat de subvention de 1,6 million d'euros, destiné à compenser les effets inflationnistes de la crise énergétique, avait été budgétisé pour 2023, alors que la totalité de ce montant a été perçue en 2022.

Enfin, les plus-values sur la réalisation d'actifs corporels sont 0,008 million d'EUR inférieures à nos prévisions.

Ces plus-values concernent les ventes de nos véhicules les plus anciens dont le nombre et le montants recueillis sont variables selon les exercices.

# RÉSULTAT FINANCIER

## Charges financières

Les charges financières sont **0,102 million d'EUR** inférieures à nos prévisions. L'écart favorable est de 6,49 %.

Cet écart se justifie par les reprises de réductions de valeur effectuées sur nos placements suite à la meilleure tenue des marchés financiers sur l'exercice 2023.

(En million d'EUR)	Budget 2023	Situation 2023	Écarts
Charges des dettes (BEI + leasing)	1,564	1,564	-0,000
Intérêts créditeurs négatifs	0,002	0,000	-0,002
Réduction de valeur sur A.C.	0,000	0,032	0,032
Reprises de réduction de valeur s/A.C.	0,000	-0,165	-0,165
Autres charges financières diverses	0,004	0,037	0,033
	<b>1,569</b>	<b>1,467</b>	<b>-0,102</b>
<b>Bonus budgétaire : 0,102 million d'EUR</b>			

## Produits financiers

Les produits financiers de 2023 se totalisent à 1,975 million d'EUR, ils excèdent nos prévisions de **0,251 million d'EUR**, en raison d'une croissance inattendue des revenus sur les actifs financiers pour 0,787 million d'EUR et une surestimation budgétaire d'amortissements de subsides en capital pour 0,620 million d'EUR.

(En million d'EUR)	Budget 2023	Réalisé 2023	Écarts
Produits des actifs financiers	0,043	0,829	0,787
Produits des actifs circulants	0,000	0,084	0,084
Amortissements de subsides	1,682	1,062	-0,620
	<b>1,724</b>	<b>1,975</b>	<b>0,251</b>
<b>Bonus budgétaire : 0,251 million d'EUR</b>			

## CHARGE FISCALE

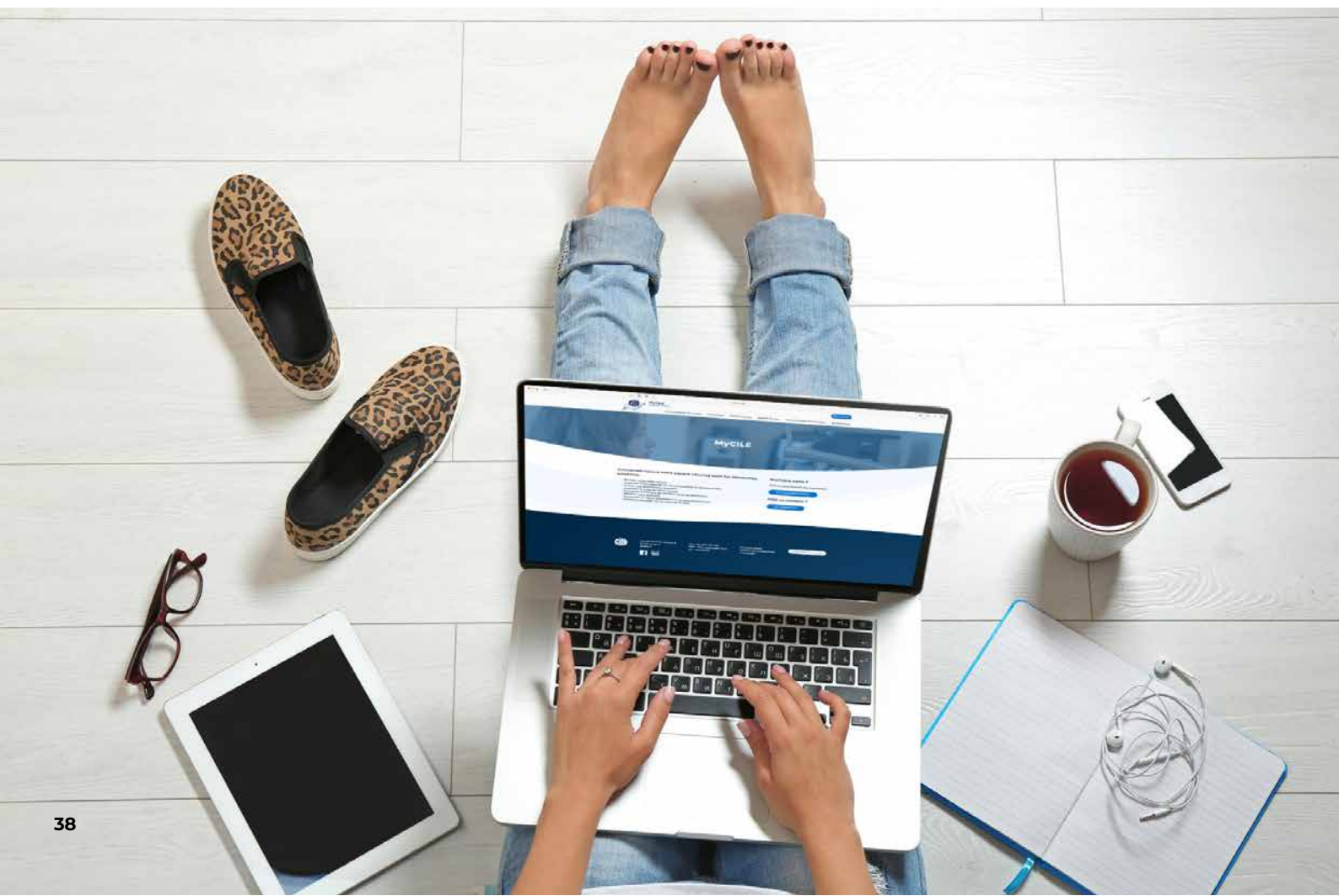
Comparée à son budget, la charge fiscale 2023 présente une hausse de **0,162 million d'EUR**.

Celui-ci est justifié par :

- un dépassement budgétaire de 0,080 million d'EUR sur le précompte mobilier retenu, à mettre en parallèle avec l'augmentation des produits financiers encaissés sur les participations détenues ;
- les montants d'intérêts perçus sur notre trésorerie bien plus élevés que prévu ont généré une charge de précompte plus importante qu'escomptée au budget.

(En million d'EUR)	Budget 2023	Réalisé 2023	Écarts
PrM sur le revenu d'actions et parts	0,145	0,226	0,080
PrM sur le revenu de placements	0,003	0,016	0,013
PrM sur intérêts	0,000	0,033	0,033
Charge fiscale estimée à l'IPM	0,096	0,131	0,036
	<b>0,244</b>	<b>0,405</b>	<b>0,162</b>

**Malus budgétaire : 0,162 million d'EUR**



# 5. AJUSTEMENT BUDGÉTAIRE 2025

Le budget 2025 se présente comme suit :

Budget 2025 consolidé (CVD : 3,5052)		en EUR	
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>160 .941.127</b>	<b>VENTES ET PRESTATIONS</b>	<b>174.516.741</b>
<b>1. Achats</b>	<b>73.818.798</b>	<b>1. Chiffre d'affaires</b>	<b>152.683.850</b>
Eau	9.208.450	Cessions Production	
Fonds de protection	2.812.850	Ventes d'eau	3.421.650
Contribution de prélèvement	3.760.350	Fonds de protection	304.750
Coût vérité "assainissement"	52.770.516	Contribution de prélèvement	408.750
Achats pour stocks	3.745.601	Coût vérité « assainissement »	301.550
Achats directs	727.792	Cessions Distribution	
Sous-traitants à facturer	793.239	Ventes d'eau	68.627.650
<b>2. Services et biens divers</b>	<b>23.239.877</b>	Redevance	19.166.500
Frais de port et gestion de boue	33.004	Coût vérité « assainissement »	34.959.100
Indemnités d'occupation et autres	57.038	Redevance « assainissement »	19.285.200
Charges locatives	629.477	Fonds social de l'eau	760.200
Entretiens et réparations	7.559.396	Locations compteurs	557.450
Frais informatiques	4.671.000	Produits activités annexes	4.891.050
Fournitures à l'intercommunale	4.782.925		
Redevances et assurances	1.583.306	<b>2. Variation des en-cours</b>	<b>322.218</b>
Honoraires et cotisations	3.334.183	<b>3. Production immobilisée</b>	<b>4.332.727</b>
Manifestations, publications frais de notoriété	98.647	<b>4. Autres produits d'exploitation</b>	<b>15.541.676</b>
Missions & réceptions	64.492	<b>5. Produits d'exploitation non récurrents</b>	<b>1.636.269</b>
Émoluments Administrateurs	426.409		
<b>3. Rémunérations - charges. sociales</b>	<b>43.799.341</b>		
Rémunérations directes	27.912.823		
Charges patronales	12.812.731		
Autres frais de personnel	3.073.787		
<b>4. Amortissements</b>	<b>16.682.134</b>		
<b>5. Dotations aux provisions</b>	<b>-403.730</b>		
<b>6. Réductions de valeurs</b>	<b>2.330.682</b>		
<b>7. Autres charges exploitation</b>	<b>1.462.725</b>		
<b>8. Charges d'exploitation non récurrentes</b>	<b>11.299</b>		
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>1.750.301</b>	<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>1.161.194</b>
<b>CHARGES FISCALES</b>	<b>145.654</b>		
<b>RÉSULTAT</b>	<b>12.840 .853</b>		

Celui-ci est défini en tenant compte des hypothèses suivantes :

### Achats d'eau

Les prévisions d'achats externes d'eau ont été établies sur base d'une stabilisation des volumes achetés conjuguée à une indexation des tarifs telle que définie dans les conventions établies entre producteurs.

### Charge d'assainissement

Le coût-vérité assainissement retenu dans l'élaboration de la trajectoire budgétaire est le tarif autorisé à ce jour et appliqué depuis l'exercice 2017, soit 2,3650 EUR/m<sup>3</sup>.

### Achats divers

Les prévisions d'achats de pièces et de petit matériel découlent des dépenses 2023 indexées sur base des prévisions émises par le Bureau fédéral du plan soit 2% pour 2025.

### Indemnité d'occupation du domaine public

Le budget 2025 tient compte d'une suspension du versement de cette indemnité aux communes associées. Cette suspension permet à la CILE de réaliser une économie de 2,6 millions d'euros.

### Charges d'entretien de réseaux

Les charges d'entretien de réseaux ont été évaluées sur base des dépenses observées lors de l'exercice 2023 pondérées par les nouveaux prix liés au renouvellement du marché public de maintenance des réseaux, marché le plus important de la CILE. Ces charges sont ensuite indexées conformément aux prévisions émises par le Bureau fédéral du plan soit 2% pour 2025.

### Frais informatiques

Les running costs des services informatiques ont été déterminés sur base d'une analyse de la roadmap informatique redéfinissant les priorités de la CILE.

### Énergie

L'estimation des coûts énergétiques est établie sur base d'une stabilité de la consommation à des tarifs revenus à un niveau pré-conflits géopolitiques.

### Assurances

La prime la plus importante est liée à l'assurance responsabilité civile qui est déterminée en fonction du niveau de masse salariale 2025.

### Autres services et biens divers

Les autres services et biens divers sont évalués sur base des coûts supportés lors de l'exercice 2023 et indexés sur base des prévisions émises par le Bureau fédéral du plan soit 2% pour 2025.



## Masse salariale

L'estimation de la masse salariale a été travaillée et maîtrisée selon les axes principaux suivants :

- le recentrage sur le cœur de métier de la CILE ;
- l'amélioration de l'attractivité des métiers de l'eau ;
- la conservation des talents.

Ces charges sont soumises à une évolution de l'indice santé de 2% par an conformément aux prévisions du Bureau fédéral du plan.

Le taux de la cotisation de responsabilisation estimé retenu est de 77,43% en 2025 selon les informations communiquées par le Service Fédéral des Pensions.

## Charge d'amortissement

L'estimation de la charge d'amortissement de l'exercice 2025 tient compte de la charge annuelle actuelle additionnée de la pondération entre le plan d'investissement 2025 et le taux moyen appliqué sur les actifs actuels.

## Autres charges d'exploitation dont le taux d'irrécouvrabilité

Les autres charges d'exploitation comprennent notamment les réductions de valeurs ainsi que les moins-values enregistrées sur les créances commerciales impayées. Le taux d'irrécouvrabilité estimé dans les projections financières est de 2% pour chacun des exercices.

## Charges financières

Les charges financières sont composées presque intégralement du coût de l'emprunt de 82 millions d'euros contracté auprès de la BEI en 2009 et garanti par la Province de Liège.

Afin de limiter l'impact sur la facture d'eau des usagers, les projections financières tiennent également compte d'un nouvel endettement à hauteur de 25 millions d'euros répartis en 3 tranches prélevées sur les exercices 2025, 2026 et 2027 dont le coût annuel est estimé à 3,5% (Indice de référence BNB : Taux des crédits aux entreprises).

## Ventes d'eau

Les prévisions se basent sur une stabilisation des consommations observées en 2023 (23.220.250 m<sup>3</sup>) et sur une revalorisation du CVD à hauteur de 3,5052 EUR (soit +0,45EUR) au premier janvier. En effet, bien que la tendance des volumes consommés par compteur soit à la baisse depuis quelques exercices, la CILE estime être arrivée à un point bas avec 87,52 m<sup>3</sup>/compteur en 2023 contre 95,65 m<sup>3</sup>/compteur en 2015.

La redevance CVD est estimée à partir de l'évolution du nombre de compteurs extrapolée sur les derniers exercices. Ceux-ci augmentent de 0,75% soit près de 2.000 compteurs par an.

## Production immobilisée

La production immobilisée a été estimée sur base du plan d'investissement 2025.

## Autres produits d'exploitation

La rubrique des autres produits d'exploitation reprend les projections financières suivantes :

- une valorisation prudente des revenus générés par certains des actifs immobiliers de la CILE (location ou vente de bâtiments) ;
- la perception d'une intervention du Fonds des calamités dans le cadre des inondations survenues en juillet 2021 (1,5 million d'EUR estimé - à percevoir en 2025) ;
- des prélèvements sur les réserves libres cantonnées chez Ogeo Fund à concurrence de 12 millions EUR par an ;
- la cession de la participation historique détenue par la CILE dans le capital de la société Network Research Belgium (NRB). Bien que celle-ci n'impacte pas le compte de résultat de la CILE sur le budget 2025, elle aura un impact indéniable sur la capacité d'investissement de la CILE sur cette période.

## Produits financiers

Ces produits se composent essentiellement des subsides d'investissements reçus dans le cadre de :

- la construction du siège social de la CILE en 1995 ;
- la protection quantitative des ressources en eau via la SPGE ;
- des interventions de tiers sur déplacements de nos installations ;
- des interventions de tiers dans le cadre de la réalisation des nouveaux raccordements, d'extensions de réseaux ou encore d'équipements en eau de lotissements ;
- ...

C'est également dans cette rubrique que sont comptabilisés les dividendes perçus par la CILE (Ecetia Finances). Les estimations tiennent compte de la fin de la perception du dividende annuel rémunérant la participation de la CILE au capital de NRB dont la cession a eu lieu au cours de l'exercice 2024.

## PLAN D'INVESTISSEMENT 2025

Le plan d'investissement de la CILE reprend les dépenses consacrées aux objectifs retenus dans la planification stratégique prévue pour l'exercice 2025, à savoir :

(En EUR)	2025
Investissements de production	568.000
Énergies renouvelables	200.000
Investissements de distribution	6.447.160
Chantiers (Ordonnancement)	12.500.000
Flotte de véhicules (Garage)	3.000.000
Rénovation d'ouvrages	893.000
Maintenance des bâtiments administratifs	413.000
Stations de traitements	805.000
Informatique	1.402.500
Laboratoire	335.000
Remplacement de raccordements en plomb	10.000.000
<b>Total</b>	<b>36.563.660</b>

Fort de notre expérience, nous prévoyons un taux de réalisation de 85 à 90 % pour le plan d'investissement 2025, ce qui représenterait des dépenses estimées à environ 32 millions d'euros.

### Ratios BEI

Dettes/EBITDA (<6,5)	<b>2,82</b>
Dettes/Fonds propres libérés (< 2,5)	<b>1,93</b>
Dettes/Fonds propres souscrits (< 1,1)	<b>0,67</b>
Service de la dette/EBITDA (< 0,4)	<b>0,20</b>

Sur base de nos prévisions budgétaires 2025, les ratios imposés par la Banque Européenne d'Investissement dans le cadre de notre emprunt sont pleinement rencontrés.

# 6. DÉCISIONS

L'assemblée générale du 28 novembre 2024 a décidé de :

- APPROUVER l'évaluation de l'année 2023 du Plan stratégique 2023-2025 et dès lors, de ;
  - RÉVISER la cible du KPI 2 « Indice linéaire de perte en réseau (ILP) » avec pour objectif de tendre vers un ILP inférieur à  $7 \text{ m}^3/\text{j}/\text{km}$  ;
  - RÉVISER la cible du KPI 3 « Remplacement de raccordements en plomb » en fixant un objectif de remplacement de 2.000 remplacements de raccordements par an ;
  - MODIFIER le KPI 4 « Qualité de l'eau » en supprimant la pondération sur le TcMM et en ajoutant un taux de conformité global CILE pondéré hors plomb ;
  - RÉVISER le calcul du KPI 8 « Évolution des coûts d'exploitation par  $\text{m}^3$  » ;
- APPROUVER l'ajustement budgétaire pour 2025 ;
- CHARGER la Direction générale de l'exécution de la présente décision.



# 7. ANNEXES

## TABLEAU DES ENGAGEMENTS 2023

(Plan stratégique 2023-2025).

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
1	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Renouvellement des canalisations et rénovation des ouvrages d'exploitation	Plan de renouvellement - Créer un outil de priorisation des renouvellements des installations de conduites sur base de plusieurs critères techniques (vétusté, problèmes de qualité d'eau, fréquence des fuites surveillées, importances des dégâts qu'une fuite pourrait provoquer, taille du réseau alimenté, raisons de sécurité, ...)	En cours
2	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Renouvellement effectif des canalisations de distribution et de production d'eau	Suivre le plan de renouvellement des canalisations défini par l'ordonnancement - Réalisation des études associées et suivi d'exécution des chantiers	En continu
3	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Renouvellement des canalisations et rénovation des ouvrages d'exploitation  Une concertation renforcée entre les communes associées et la CILE doit avoir lieu	Exposer les priorités fixées par la CILE aux communes - Rencontrer nos 24 communes associées. Sensibiliser et d'améliorer la coordination entre les travaux prioritaires de la CILE et les travaux que les communes souhaitent réaliser, notamment dans le cadre et l'élaboration des Plans d'Investissements Communaux (PIC).	En continu
4	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Rénovation des ouvrages d'exploitation	Réaliser la rénovation hydraulique du château d'eau de Tiba	A lancer
5	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Rénovation des ouvrages d'exploitation	Remettre en état architectural le château d'eau de Saint-Gilles	En cours
6	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Rénovation des ouvrages d'exploitation	Remettre en état architectural le pavillon de jauge du site du Néblon	En cours
7	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Rénovation des ouvrages d'exploitation	Remettre en état architectural le réservoir de Triolet	En cours
8	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Rénovation des ouvrages d'exploitation	Remettre en état architectural le château d'eau de Mabotte	En cours

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
9	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Rénovation des ouvrages d'exploitation	Remettre en état architectural le château d'eau de Fontin	A lancer
10	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Rénovation des ouvrages d'exploitation	Remettre en état architectural le château d'eau de Richelle	A lancer
11	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Rénovation des ouvrages d'exploitation	Remise en état d'autres ouvrages (autres que la liste ci-dessus)	En cours
12	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Recherche de fuites - améliorer le fonctionnement et les rendements des réseaux	Déployer le Smart Metering, à savoir le déploiement de compteurs communicants chez ses usagers.	En continu
13	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Recherche de fuites - améliorer le fonctionnement et les rendements des réseaux	Déployer le Smart Grid, à savoir la télégestion de l'ensemble du parc de compteurs réseaux	En continu
14	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Recherche de fuites - améliorer le fonctionnement et les rendements des réseaux	Sectoriser les réseaux denses et étendus par l'achat et l'installation de débitmètres	En cours
15	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Recherche de fuites - améliorer le fonctionnement et les rendements des réseaux	Poser des plots de corrélations ou des hydrophones pour la détection et la localisation des fuites	En cours
16	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Recherche de fuites - améliorer le fonctionnement et les rendements des réseaux	Finaliser le dossier de zone de prévention des galeries de Hesbaye	En cours
17	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Poursuite du remplacement des raccords en plomb	Poursuivre activement et augmenter le rythme de remplacement des raccords en plomb (KPI 3) S'engager à remplacer au minimum 3.000 raccords en plomb par an en rythme de croisière	En cours
18	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Poursuite du remplacement des raccords en plomb	Réaliser 2000 prélèvements pour analyse du taux de plomb/an	En cours
19	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Adaptation des actifs pour accompagner le développement territorial et sécuriser l'alimentation en eau	Étudier les schémas directeurs, ciblés prioritairement sur les zones déjà fortement urbanisées, faisant l'objet d'un important développement économique et urbanistique et relativement peu desservies en eau par les réseaux existants. De tels schémas directeurs permettront d'élaborer des plans d'investissements ciblés et stratégiques, spécifiques aux remaniements et au renforcement de nos réseaux de distribution d'eau	En cours
20	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Adaptation des actifs pour accompagner le développement territorial et sécuriser l'alimentation en eau.	Initier le schéma directeur du pourtour aéroportuaire de Bierset, y compris l'entité d'Awans	En cours

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
21	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Adaptation des actifs pour accompagner le développement territorial et sécuriser l'alimentation en eau.	Mise en œuvre du schéma directeur du pourtour aéroportuaire de Bierset	Presque terminé
22	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Adaptation des actifs pour accompagner le développement territorial et sécuriser l'alimentation en eau.	Initier le schéma directeur du plateau d'Ans et de Grâce-Berleur (Tiba)	A lancer
23	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Adaptation des actifs pour accompagner le développement territorial et sécuriser l'alimentation en eau.	Initier le schéma directeur du plateau de Fléron	A lancer
24	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Adaptation des actifs pour accompagner le développement territorial et sécuriser l'alimentation en eau.	Initier le schéma directeur du village des Awirs à Flémalle	En cours
25	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Adaptation des actifs pour accompagner le développement territorial et sécuriser l'alimentation en eau.	Initier le schéma directeur de la commune d'Hamoir	En cours
26	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Sécurisation des approvisionnements en eau dans le cadre du Schéma Régional des Ressources en Eaux 2.0. (SRRE 2.0). Objectif: la distribution d'eau potable en continu, quelles que soient les conditions climatiques, en jouant sur l'équilibre entre l'offre et la demande en eau	S'impliquer dans le groupe de travail "priorisation des usages" liés à la réalisation du SRRE 2.0.	En continu
27	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Sécurisation des approvisionnements en eau dans le cadre du Schéma Régional des Ressources en Eaux 2.0. (SRRE 2.0). Objectif: la distribution d'eau potable en continu, quelles que soient les conditions climatiques, en jouant sur l'équilibre entre l'offre et la demande en eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>GT analyse et gestion de la demande (agricole, industrielle, développement territorial, performances des infrastructures publiques d'eau potable)</li> <li>GT analyse et gestion de l'offre (évolution de la disponibilité de la ressource, mise en œuvre de nouvelles ressources, analyse des risques sur la ressource, adaptation des infrastructures publiques d'eau potable)</li> </ul>	En continu
28	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Sécurisation des approvisionnements en eau dans le cadre du Schéma Régional des Ressources en Eaux 2.0. (SRRE 2.0). Objectif: la distribution d'eau potable en continu, quelles que soient les conditions climatiques, en jouant sur l'équilibre entre l'offre et la demande en eau	Évaluation saisonnière de la disponibilité des ressources en eau de la CILE	En continu

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
29	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau	Plateforme sectorielle	Participer à la plateforme sectorielle consacrée aux investissements	En continu
30	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 2 : Garantir la qualité de l'eau	Mener une politique de gestion préventive et proactive de la qualité d'eau	Mettre en place des Plans de Gestion de Sécurité Sanitaire de l'Eau (PGSSE). Chaque zone de distribution devra être couverte par un PGSSE au terme des échéances légales. Cette gestion se basera sur une évaluation des risques sanitaires	En cours
31	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 2 : Garantir la qualité de l'eau	Prise en compte de nouveaux paramètres dans l'approche de risques sanitaires	Intégrer les résultats des études (sur les nouveaux paramètres) de la Région Wallonne aux plans de gestion des risques sanitaires de la CILE (PFAS, perchlorates, ...)	En continu
32	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 2 : Garantir la qualité de l'eau	Prise en compte de nouveaux paramètres dans l'approche de risques sanitaires	S'impliquer pleinement dans la coordination de la plateforme sectorielle « Qualité Eau » mise en place au niveau du secteur de l'eau wallon. Projet 1 intégré dans cette plateforme : une coordination des laboratoires publics du secteur de l'eau wallon	Presque terminé
33	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 2 : Garantir la qualité de l'eau	Prise en compte de nouveaux paramètres dans l'approche de risques sanitaires	S'impliquer pleinement dans la coordination de la plateforme sectorielle « Qualité Eau » mise en place au niveau du secteur de l'eau wallon. Projet 2 intégré dans cette plateforme : un centre de services partagés en vue de la gestion du suivi de la Certification des Immeubles Bâti pour l'Eau (CertIBEau)	Presque terminé
34	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 2 : Garantir la qualité de l'eau	Prise en compte de nouveaux paramètres dans l'approche de risques sanitaires	Maintenir le taux actuel de conformité global de l'eau potable, tout en répondant aux nouvelles exigences prévues par la directive 2020/2184.	En continu
35	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 2 : Garantir la qualité de l'eau	Prise en compte de nouveaux paramètres dans l'approche de risques sanitaires	Mettre à disposition de ses usagers une information précise et didactique concernant la qualité de l'eau distribuée	En continu
36	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Réduire les frais de sponsoring et de soutien à l'événementiel	En continu
37	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Réduire les frais de voyages	En continu
38	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Travel policy à mettre en place	En continu



Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
39	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Examiner les affiliations et cotisations versées à diverses organisations	En continu
40	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Examiner les possibilités de conclure des marchés conjoints avec d'autres acteurs afin de bénéficier d'un effet «volume»	En continu
41	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Vendre certains actifs qui ne seraient plus nécessaires à la réalisation de notre mission de service public	En cours
42	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Rationaliser la consultance externe	En continu
43	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Examiner l'opportunité de céder des participations détenues par la CILE dans certaines sociétés	En cours
44	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Examiner l'évolution de certains services pour rencontrer les nouvelles contraintes auxquelles la CILE fait face (ex. : évolution du service indexage)	En continu
45	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Revoir l'organisation du travail	En cours
46	Enjeu n°1 : l'accessibilité  Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau  Objectif 6 : Renforcer l'attractivité du secteur"	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers  Renforcer l'attractivité de la CILE	Évolution de la masse salariale  Réviser le cadre du personnel en vue de développer une organisation du travail adaptée aux enjeux et aux attentes	En continu
47	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Réflexion sur les primes	En cours
48	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Mener une réflexion quant à l'absentéisme	En cours
49	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Mettre en place une assurance groupe au regard de l'évolution des cotisations de responsabilisation	En cours
50	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Mener une réflexion sur la reprise des véhicules de service à domicile	En cours
51	Enjeu n°1 : l'accessibilité	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Réduire progressivement le versement de l'indemnité d'occupation du domaine public versée aux communes	Réalisé

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
52	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Introduire une demande d'augmentation de la trajectoire tarifaire	Presque terminé
53	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Optimiser l'organisation et le fonctionnement interne, de maximiser les synergies et collaborations avec d'autres acteurs avec l'aide d'experts	En cours
54	<b>Enjeu n°1 : l'accessibilité</b>	Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	La CILE s'engage à mettre en place un plan d'économies tout en maintenant un service de qualité à ses usagers	Mettre en œuvre le plan d'économies	En continu
55	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 4 : Sécuriser, préserver et, le cas échéant, restaurer la qualité et la quantité de la ressource en eau sur le territoire pour notamment faire face au défi climatique	Préservation de la ressource par la poursuite de l'exploitation raisonnée et efficiente des ressources en eau	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Délimitation des zones de prévention <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Déposer, à l'horizon 2027, 100 % des demandes de délimitation des zones de protection de la ressource (Prises d'eau de Visé)</li> <li>1.2. Finaliser le dossier de zone de prévention des galeries de Hesbaye</li> <li>1.3. Modifier la zone de prévention de Pechet</li> </ol> </li> <li>2. Gérer activement les risques dans les zones de captages: identifier et traiter les situations à risques</li> </ol>	En cours
56	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 4 : Sécuriser, préserver et, le cas échéant, restaurer la qualité et la quantité de la ressource en eau sur le territoire pour notamment faire face au défi climatique	Préservation de la ressource par la poursuite de l'exploitation raisonnée et efficiente des ressources en eau	Participer à la réflexion menée au niveau régional relative à l'identification et la mise en place de réseaux d'eau décentralisés, ainsi qu'à l'identification de nouvelles ressources.	En continu
57	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 4 : Sécuriser, préserver et, le cas échéant, restaurer la qualité et la quantité de la ressource en eau sur le territoire pour notamment faire face au défi climatique	Préservation de la ressource par la poursuite de l'exploitation raisonnée et efficiente des ressources en eau	Participer à la modélisation des nappes aquifères wallonnes. Participer aux groupes de travail visant à une utilisation durable des ressources en eau par les secteurs industriels et agricoles (GT régulation et protection des prises d'eau)	En continu
58	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 4 : Sécuriser, préserver et, le cas échéant, restaurer la qualité et la quantité de la ressource en eau sur le territoire pour notamment faire face au défi climatique	Préservation de la ressource par la poursuite de l'exploitation raisonnée et efficiente des ressources en eau	Participer aux échanges d'informations entre les régions flamande et wallonne sur l'exploitation transfrontalière de la masse d'eau de Hesbaye	A lancer

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
59	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	<p>Objectif 4 : Sécuriser, préserver et, le cas échéant, restaurer la qualité et la quantité de la ressource en eau sur le territoire pour notamment faire face au défi climatique</p> <p>Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité</p>	Préservation de la ressource par la poursuite de l'exploitation raisonnée et efficiente des ressources en eau	S'investir dans la plateforme sectorielle dédiée à la gestion des ressources en eau et à l'environnement, appelée "enjeux environnementaux et biodiversité"	En cours
60	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Réductions des émissions, amélioration énergétique et mobilité	Participer à la plateforme « énergie » visant à répondre aux objectifs sectoriels de diminution des consommations et émissions de gaz à effet de serre et à augmenter le recours au renouvelable	En continu
61	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Réductions des émissions, amélioration énergétique et mobilité	<p>Évaluer le bilan carbone de l'ensemble de ses activités en poursuivant des projets concrets de réduction d'émissions de CO2, en mutualisant les actions et les expertises rares.</p> <p>Au travers du plan industriel, le secteur de l'eau entend réduire ses émissions de CO2 de 20% (base 2017) d'ici 2030</p>	En cours
62	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Réductions des émissions, amélioration énergétique et mobilité	Poursuivre la réduction des consommations énergétiques, et du recours aux énergies renouvelables (photovoltaïque, géothermie, etc.)	En continu
63	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Réductions des émissions, amélioration énergétique et mobilité	Réaliser une étude en termes de mobilité visant à rationaliser les déplacements et à adapter la flotte de véhicules aux nouvelles impositions européennes (en lien avec la plateforme "énergie")	En cours
64	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Réductions des émissions, amélioration énergétique et mobilité	Poursuivre la modernisation des installations HVAC et électriques du siège social	A lancer
65	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Amélioration de la biodiversité	Poursuivre les actions en faveur du boisement de ses parcelles, dans le cadre du programme « Yes We Plant »	En continu
66	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Amélioration de la biodiversité	Continuer à développer les pratiques de gestion différenciée de ses terrains en intensifiant le recours au fauchage tardif et à l'éco pâturage	En continu

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
67	<b>Enjeu n°2 : l'impact environnemental</b>	Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Amélioration de la biodiversité	Participer, en collaboration avec la SWDE, la SPGE et les autres opérateurs de l'eau, à la démarche visant à intégrer ses sites dans les plans de gestion du DNF (Département de la Nature et des Forêts de la Wallonie)	En cours
68	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 6 : Renforcer l'attractivité du secteur	Renforcer l'attractivité de la CILE	Participer à la plateforme "Talent"	En continu
69	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 6 : Renforcer l'attractivité du secteur	Renforcer l'attractivité de la CILE	Mettre en place un parcours de développement du personnel, que ce soit en termes d'évolution de carrière, de formation que de bien-être au travail	En cours
70	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 6 : Renforcer l'attractivité du secteur	Renforcer l'attractivité de la CILE	Réviser le cadre du personnel en vue de développer une organisation du travail adaptée aux enjeux et aux attentes	En cours
71	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 6 : Renforcer l'attractivité du secteur	Renforcer l'attractivité de la CILE	Promouvoir la vocation environnementale des travailleurs, du contenu des métiers et des technologies mises en œuvre dans une perspective d'amélioration continue	En cours
72	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 6 : Renforcer l'attractivité du secteur	Renforcer l'attractivité de la CILE	Mettre en place un partenariat voire une synergie avec les entreprises actives dans le secteur de l'eau pour contribuer à la disponibilité de travailleurs formés et favoriser la visibilité et l'accessibilité des marchés publics sectoriels --> via la participation à la plateforme "Talent"	En cours
73	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation	Collaborations sectorielles au travers de la filiale Digit'Eaux (filiale IT - mise en œuvre de la stratégie digitale tout en répondant aux défis et obligations actuels et futurs en matière de cybersécurité et de protection des données, le secteur de l'eau)	Collaborer avec Digit'eaux	Réalisé
74	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation	Stratégie informatique de la CILE - priorités en matière de développement de technologies digitales	Mettre en place un asset management (asset management via la collecte et le traitement des données pour optimiser les fonctions d'investissement, de maintenance et d'exploitation des infrastructures et équipements)	En cours

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
75	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation	Stratégie informatique de la CILE - priorités en matière de développement de technologies digitales	Digitaliser certains documents (factures, fiches de paie, ...)	En cours
76	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation	Stratégie informatique de la CILE - priorités en matière de développement de technologies digitales	Développer des supports appropriés sur le terrain pour accroître la mobilité et la géolocalisation	A lancer
77	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation	Stratégie informatique de la CILE - priorités en matière de développement de technologies digitales	Mettre en commun des projets d'amélioration des outils cartographiques en partenariat avec d'autres impétrants (tels que RESA)	En cours
78	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation	Sécurité des réseaux et des systèmes d'information – Résilience des entités critiques	Se mettre en conformité avec les nouvelles obligations de la Directive NIS2. Vu les investissements déjà réalisés dans le cadre de l'implémentation de la norme ISO 27001, cette norme sera maintenue en vue de nous conformer aux nouvelles obligations NIS2	A lancer
79	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation	Sécurité des réseaux et des systèmes d'information – Résilience des entités critiques	Se mettre en conformité avec la directive (CER) visant à renforcer la résilience des entités critiques. La mise en œuvre de cette directive impliquera des investissements visant à renforcer la résilience de la CILE face à des attaques, des catastrophes naturelles, des menaces terroristes, des pandémies, ...	A lancer
80	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 8 : Amplifier et accélérer l'innovation	Pistes d'innovation dans les domaines de la préservation de la ressource en eau, de la production des eaux de distribution et des thématiques transversales du secteur de l'eau	Développer la recherche et la mise en œuvre de techniques innovantes, telles que les bio-indicateurs (abeilles, organismes aquatiques...) visant à mesurer la qualité de l'environnement et d'anticiper d'éventuels impacts sur les eaux souterraines et les captages correspondants. Elle continuera à s'impliquer dans les programmes d'actions des contrats de rivière dont elle est membre	En cours
81	<b>Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation</b>	Objectif 8 : Amplifier et accélérer l'innovation	Pistes d'innovation dans les domaines de la préservation de la ressource en eau, de la production des eaux de distribution et des thématiques transversales du secteur de l'eau	Participer la plateforme "Innovation"	En continu
82	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Gestion des guichets	Poursuivre la démarche de mise en place d'un guichet commun avec RESA	Presque terminé

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
83	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Gestion des guichets	Mener une réflexion sur la pertinence du maintien du guichet, rue du Canal de l'Ourthe, en vue de limiter son ouverture à des demandes nécessitant la proximité avec les services techniques (location de col de cygne, dépôt d'échantillons d'eau à analyser,...)	Réalisé
84	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	A l'écoute des demandes des usagers pour développer et adapter nos services	Poursuivre le développement de l'espace personnalisé et sécurisé « MyCILE », accessible via le site internet, afin de répondre aux nouvelles attentes des usagers	En cours
85	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité  Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation	A l'écoute des demandes des usagers pour développer et adapter nos services  Stratégie informatique de la CILE - priorités en matière de développement de technologies digitales	Veiller à optimiser les différentes interactions avec ses usagers, qu'ils soient des particuliers, des professionnels et des personnes publiques grâce à la mise en place d'un nouvel outil de gestion de la relation client (CRM).	En cours
86	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Dématérialisation des divers documents envoyés aux usagers	Adapter notre outil informatique pour pouvoir envoyer des documents de manière électronique, à la demande des usagers	En cours
87	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Faire face à la précarité hydrique	Ne plus poser de limiteurs de débit sauf sur décision d'un juge	Réalisé
88	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Faire face à la précarité hydrique	Permettre le paiement mensuel des factures d'eau	En continu
89	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Faire face à la précarité hydrique	Poursuivre l'octroi de plan d'apurement en cas de difficultés de paiement	En continu
90	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Faire face à la précarité hydrique	Poursuivre l'octroi d'un tarif préférentiel en cas de fuite cachée	En continu
91	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Faire face à la précarité hydrique	Poursuivre la collaboration avec les CPAS, notamment dans le cadre de l'utilisation du Fonds Social de l'eau afin de faciliter l'accès à ces aides pour les plus fragilisés	En continu
92	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Faire face à la précarité hydrique	Poursuivre la collaboration avec la Région wallonne ainsi que la SPGE afin d'améliorer l'efficacité des mécanismes de solidarité, qu'ils soient structurels comme le Fonds social de l'eau ou exceptionnels comme le soutien aux victimes de crises	En continu

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
93	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Faire face à la précarité hydrique	Poursuivre sa politique de recouvrement de créances en favorisant les solutions à l'amiable	En cours
94	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Faire face à la précarité hydrique	Sensibiliser les usagers à une utilisation rationnelle de l'eau	En continu
95	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Intégration de la dimension "usager"	Veiller à ce que l'ensemble de son personnel ait en tout temps une attitude orientée « client-usager ». La CILE continuera à intégrer la dimension « usager » dans son action particulièrement en ce qui concerne son site internet, la facture d'eau, la communication avant tout changement significatif des conditions de service (alimentation en eau, qualité de l'eau, etc)	En continu
96	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Poursuite du déploiement des compteurs communicants	Mettre à disposition des usagers, dont les communes associées, des services complémentaires payants en vue d'assurer un suivi régulier de leurs consommations. En outre, ces services permettront aux usagers d'être avertis en cas de fuites sur leur installation privée de distribution et ainsi, éviter des gaspillages d'eau et des factures importantes de consommation (SmartConso)	En cours
97	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Convention in-house	Étudier la possibilité de soutenir ses communes associées dans leur indispensable transition environnementale et énergétique en leur proposant, via des conventions in-house, des services et conseils liés à la qualité de l'eau (contrôle des bassins de natation, audit visant à l'évaluation et la gestion des risques liés à la qualité de l'eau sur les installations privées de distribution, évaluation et gestion du risque légionnelle sur les installations privées de distribution, ...)	A lancer
98	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Convention in-house	Étudier la possibilité de soutenir ses communes associées dans leur indispensable transition environnementale et énergétique en leur proposant, via des conventions in-house, des services et conseils liés au réseau LoRa privé de la CILE	A lancer

Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
99	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Convention in-house	Étudier la possibilité de soutenir ses communes associées dans leur indispensable transition environnementale et énergétique en leur proposant, via des conventions in-house, des services et conseils liés à la gestion des hydrants. Mise en œuvre du service en fonction de la volonté de la commune intéressée	En cours
100	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Convention in-house	Étudier la possibilité de soutenir ses communes associées dans leur indispensable transition environnementale et énergétique en leur proposant, via des conventions in-house, des services et conseils liés à la mise en place d'un Système de Management Intégré de la Qualité	A lancer
101	<b>Enjeu n°4 : le service aux clients</b>	Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité	Conventions de coopération public-public	Proposer des services aux communes non associées opératrices de production-distribution d'eau par le biais de conventions de coopération public-public afin de leur permettre de bénéficier de l'expertise de la CILE telle que la gestion intégrée de la qualité d'eau	En cours
102	<b>Enjeu n° 5 : la gouvernance.</b>	Objectif 10 : Améliorer la gouvernance d'entreprise	Renforcer la gouvernance d'entreprise	Renforcer la transparence par la mise à disposition d'une information claire, transparente et adéquate, au regard des besoins des dirigeants et avoir des principes et des valeurs partagés par tous les acteurs de l'organisation (via la mise en place de chartes, comités...); mettre en œuvre un audit financier des processus de l'intercommunale	En cours
103	<b>Enjeu n° 5 : la gouvernance.</b>	Objectif 10 : Améliorer la gouvernance d'entreprise	Renforcer la gouvernance d'entreprise	Modifier les statuts de l'intercommunale conformément au Code des sociétés et associations	Réalisé
104	<b>Enjeu n° 5 : la gouvernance.</b>	Objectif 10 : Améliorer la gouvernance d'entreprise	Renforcer la gouvernance d'entreprise	Renforcer la transparence par la mise à disposition d'une information claire, transparente et adéquate, au regard des besoins des dirigeants : Adopter une charte de gouvernance d'entreprise et rassembler les différents documents liés à la gouvernance dans un guide de gouvernance	En cours



Ligne	Enjeu stratégique	Objectif du plan stratégique	Objectifs opérationnels	Actions	Statut au 31/12/2023
105	<b>Enjeu n° 5 : la gouvernance.</b>	Objectif 10 : Améliorer la gouvernance d'entreprise	Renforcer la gouvernance d'entreprise	Renforcer la transparence par la mise à disposition d'une information claire, transparente et adéquate, au regard des besoins des dirigeants : Refondre les délégations de pouvoirs en réaffirmant le rôle central du Conseil d'administration	Presque terminé
106	<b>Enjeu n° 5 : la gouvernance.</b>	Objectif 10 : Améliorer la gouvernance d'entreprise	Renforcer la gouvernance d'entreprise	Renforcer les règles de contrôle financier interne sous la supervision du Comité d'audit	Réalisé
107	<b>Enjeu n° 5 : la gouvernance.</b>	Objectif 11 : Rendre plus efficient le Système de management intégré (SMI)	Efficienc e du système de management intégré	Poursuivre l'intégration du SMI, de renforcer la cohérence et le soutien aux grandes décisions	En continu
108	<b>Enjeu n° 5 : la gouvernance.</b>	Objectif 11 : Rendre plus efficient le Système de management intégré (SMI)	Efficienc e du système de management intégré	Maintenir les certifications et l'accréditation. La CILE possède plusieurs certificats et une accréditation : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001 (Système de management de la qualité) ;</li> <li>• ISO 27001 (système de management de la sécurité de l'information) ;</li> <li>• ISO 17025 (Laboratoires d'étalonnages et d'essais)</li> </ul>	Réalisé
109	<b>Enjeu n° 5 : la gouvernance.</b>	Suivi et évaluation du plan stratégique	Suivi et évaluation du plan stratégique	Mise en place d'un Collège de suivi et d'évaluation afin d'assurer le suivi et de préparer l'évaluation annuelle du plan stratégique	En continu



**COMPAGNIE  
INTERCOMMUNALE  
LIÉGEOISE DES EAUX**

Société coopérative

**Siège social**

---

Rue Canal de l'Ourthe, 8  
B-4031 ANGLEUR  
Tél : 04/367 84 11  
info@cile.be  
www.cile.be  
TVA BE 0202 395 052  
RPM Liège

**Editeur responsable**

---

Ingrid GABRIEL  
Rue Canal de l'Ourthe, 8  
B-4031 ANGLEUR

**Crédits photos**

---

Eric BERTRAND  
Thierry DRICOT  
Arnaud SIQUET  
Freepik



**Votre eau**  
**Notre essentiel**

