



Rapport d'évaluation du plan stratégique 2023-2025

Année évaluée : 2024

Table des matières

I. Introduction.....	3
II. Evaluation des objectifs.....	3
Vue synthétique des indicateurs	4
AXE METIER.....	5
▪ KPI 1 - Taux de renouvellement des conduites.....	5
▪ KPI 2 - Indice linéaire des pertes en réseau (ILP)	6
▪ KPI 3 - Remplacement de raccords en plomb.....	7
▪ KPI 4 - Qualité de l'eau	9
▪ KPI 5 – Smart metering (Compteurs communicants).....	10
AXE CLIENT.....	12
▪ KPI 6 - Taux de qualité de service	12
▪ KPI 7 - Facture moyenne / revenu moyen.....	13
AXE FINANCES.....	14
▪ KPI 8 - Evolution des coûts d'exploitation	14
▪ KPI 9 - Solvabilité.....	15
▪ KPI 10 - Soutenabilité financière.....	16
▪ KPI 11 - Investissements	16
AXE DEVELOPPEMENT DURABLE	18
▪ KPI 12 - Taux de délimitation des zones de protection de la ressource.....	18
▪ KPI 13 - Biodiversité	19
▪ KPI 14 - Consommations énergétiques	19
AXE GOUVERNANCE.....	20
▪ Améliorer la gouvernance d'entreprise.....	20
▪ Améliorer notre Système de Management Intégré (SMI).....	21
III. Tableau des engagements.....	21
IV. Evaluation financière de l'année 2024	22
V. Proposition de décisions	30
VI. Annexes.....	30

I. 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.

II. Evaluation des objectifs

Le plan stratégique qui couvre la période du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2025, s'articule autour de 5 enjeux majeurs, déclinés en 11 objectifs stratégiques et mesurés à l'aide de 14 indicateurs clés :

Enjeux	Objectif	Titre de l'objectif	AXE	Indicateurs
Enjeu 1 : L'accessibilité	Objectif 1	Garantir l'accès à l'eau	Métier	KPI 1 : Taux de renouvellement des conduites
			Métier	KPI 2 : Indice linéaire des pertes en réseau
	Objectif 2	Garantir la qualité de l'eau	Métier	KPI 3 : Remplacement de raccordements en plomb
			Métier	KPI 4 : Qualité de l'eau
Enjeu n°2 : L'impact environnemental			Client	KPI 7 : Facture moyenne /revenu moyen
	Objectif 3	Garantir la soutenabilité du prix de l'eau		KPI 8 : Evolution des coûts d'exploitation /m³
	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		KPI 12 : Taux de délimitation des zones de protection de la ressource
	Objectif 5	Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	Développement durable	KPI 13 : Biodiversité
Enjeu n° 3 : L'attractivité, l'innovation et la digitalisation			Développement durable	KPI 14 : Consommations énergétiques
	Objectif 6	Renforcer l'attractivité du secteur	Finances	KPI 9 : Solvabilité
			Finances	KPI 10 : Soutenabilité financière
			Finances	KPI 11 : Investissements
Enjeu n°4 : Le service aux clients	Objectif 7	Amplifier et accélérer la digitalisation	Métier	KPI 5 : Compteurs rendus communicants
	Objectif 8	Amplifier et accélérer l'innovation	Métier	KPI 5 : Compteurs rendus communicants
	Objectif 9	Offrir un service de qualité aux clients, un service de proximité	Métier	KPI 5 : Compteurs rendus communicants
Enjeu n° 5 : La gouvernance			Client	KPI 6 : Taux de qualité de service
	Objectif 10	Améliorer la gouvernance d'entreprise	Gouvernance	-
	Objectif 11	Améliorer notre Système de Management Intégré (SMI)	Gouvernance	-

Conformément à la décision du Gouvernement wallon du 14 juillet 2021, qui promeut et soutient le renforcement des synergies au sein du secteur de l'eau, la CILE veille à assurer le suivi d'indicateurs objectivés, clairs et mesurables, dont certains sont mis en commun avec les autres opérateurs du secteur.

Ce processus de consolidation des synergies trouve par ailleurs un appui supplémentaire dans la décision du 27 janvier 2025 du Ministre de l'Environnement, autorisant la trajectoire tarifaire 2025-2029 de la CILE.

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 /m³ 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 2024.

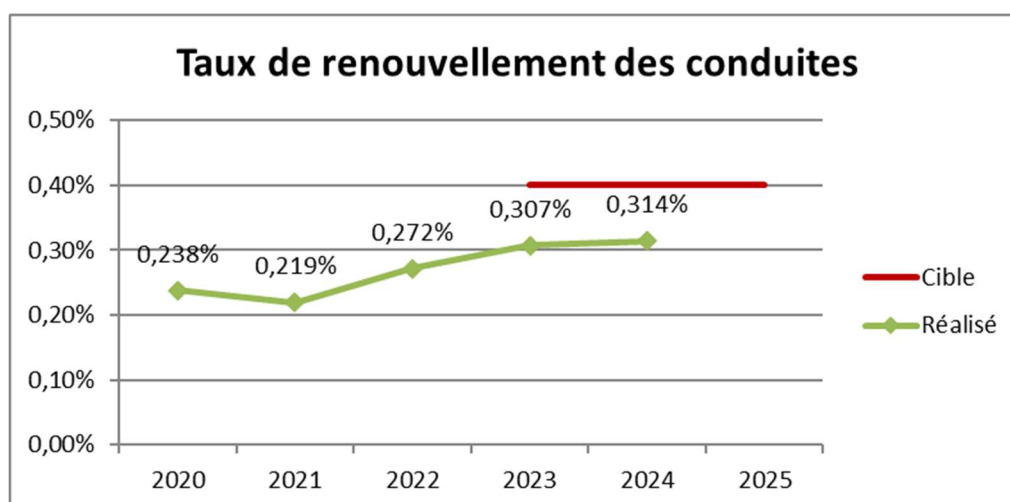
AXE METIER

▪ KPI 1 - Taux de renouvellement des conduites

Calcul	$\frac{\text{Kilomètres de conduites remplacées}}{\text{Kilomètres de conduites existantes}}$
Cible	Tendre vers les 0,4% fin 2025.
Résultat 2024	0,314 %

En 2024, 11,46 km de conduites ont été renouvelées, excluant les extensions de réseaux, sur un total de conduites de 3.379 km pour la distribution et de 269 km pour la production (hors galerie et hors adduction), soit un total global de 3.648 km.

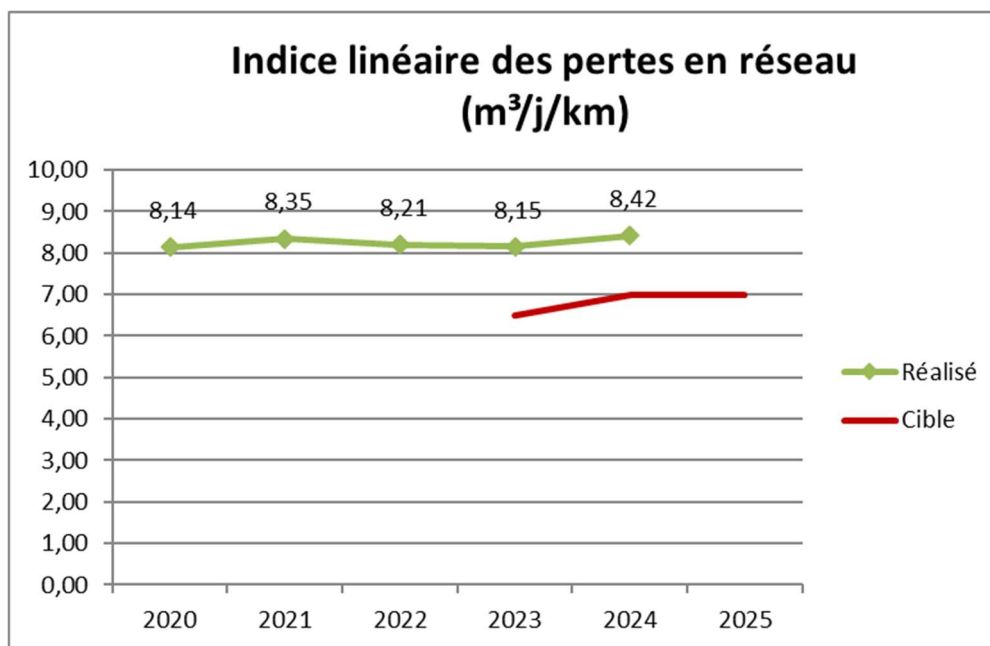
Malgré une situation de trésorerie tendue, nous observons une légère amélioration du taux de renouvellement.



Bien que ce taux reste inférieur à la cible fixée, 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)**

Calcul	$\frac{(\text{Total des volumes produits et achetés} - \text{Volumes facturés}) / (\text{Km de réseau (hors raccordements)})}{365 \text{ jours}}$
Cible	7 m ³ /j/km en moyenne sur la durée du plan stratégique
Résultat 2024	8,42 m ³ /j/km



Pour rappel, 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 ³ /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 la cible ne soit pas atteinte, l'indice reste à un niveau acceptable, représentant un volume total d'eau non valorisée de plus de 11,2 millions de m³. 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 2024, le taux de rendement de la distribution est de 71,35%

contre 70,85% en 2023. Quant au taux de rendement de la production, il s'établit à 95,10% en 2024 contre 96,56% en 2023.

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, PIMACI¹, ...) 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. : Busway, ...) ou par l'AIDE/SPGE dont l'enveloppe du programme d'investissement d'égouttage augmente elle aussi.

▪ **KPI 3 - Remplacement de raccordements en plomb**

Calcul	$\frac{\text{Nombre de raccordements en plomb remplacés}}{An}$
Cible	2.000 raccordements en plomb à remplacer
Résultat 2024	2.203 raccordements en plomb remplacés

En 2024, la CILE a remplacé 2.203 raccordements en plomb, pour un montant total de 11,219 millions d'euros, représentant 43,74% des dépenses d'investissement de l'intercommunale.

Vu l'augmentation du coût du remplacement d'un raccordement en plomb et la situation de trésorerie tendue en 2024, l'Assemblée générale du 28 novembre 2024 a validé une diminution de la cible expliquant un léger ralentissement du nombre de remplacements des raccordements en plomb sur l'année 2024.

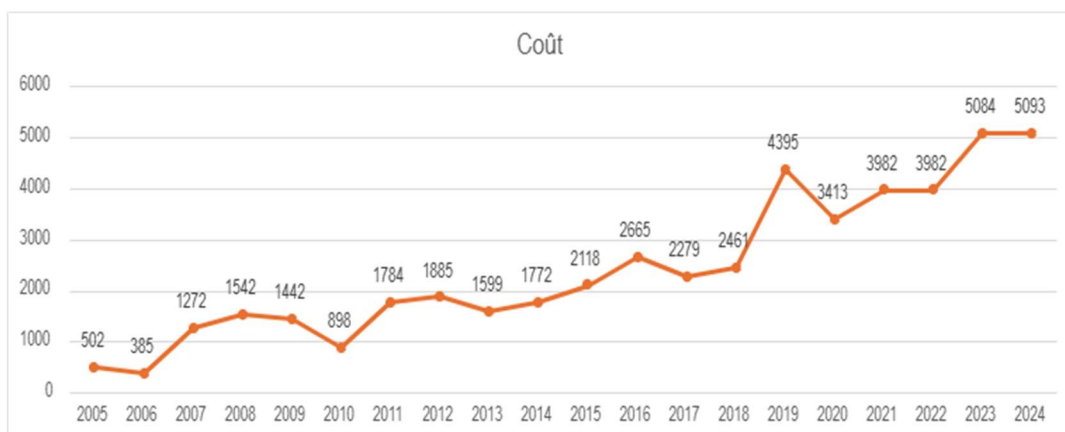
Vu l'autorisation de la trajectoire tarifaire sur la période 2025 à 2029, délivrée en janvier 2025 et malgré une trajectoire inférieure de 20% par rapport à la demande de la CILE, il est prévu de maintenir une enveloppe de 10 millions d'euros par an pour le remplacement de minimum 2.000 raccordements en plomb. Cette cible permet de maintenir un prix de l'eau abordable tout en répondant à nos autres défis.

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

¹ Plan d'Investissement Mobilité Active Communal et Intermodalité

- 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.



En 2024, la CILE a pu contenir l'augmentation du coût lié au remplacement des raccordements en plomb grâce à plusieurs mesures, telles que le recours à la technique du fonçage lorsque les communes l'autorisent, ou encore, pour les situations particulièrement complexes et donc onéreuses, le traitement intérieur des raccordements.

Par ailleurs, la CILE entend réexaminer les modalités de passation de ses marchés afin de maîtriser, voire de réduire, le coût de ces opérations, en concertation étroite avec les communes associées, notamment pour faciliter l'obtention des autorisations de voirie et de police.

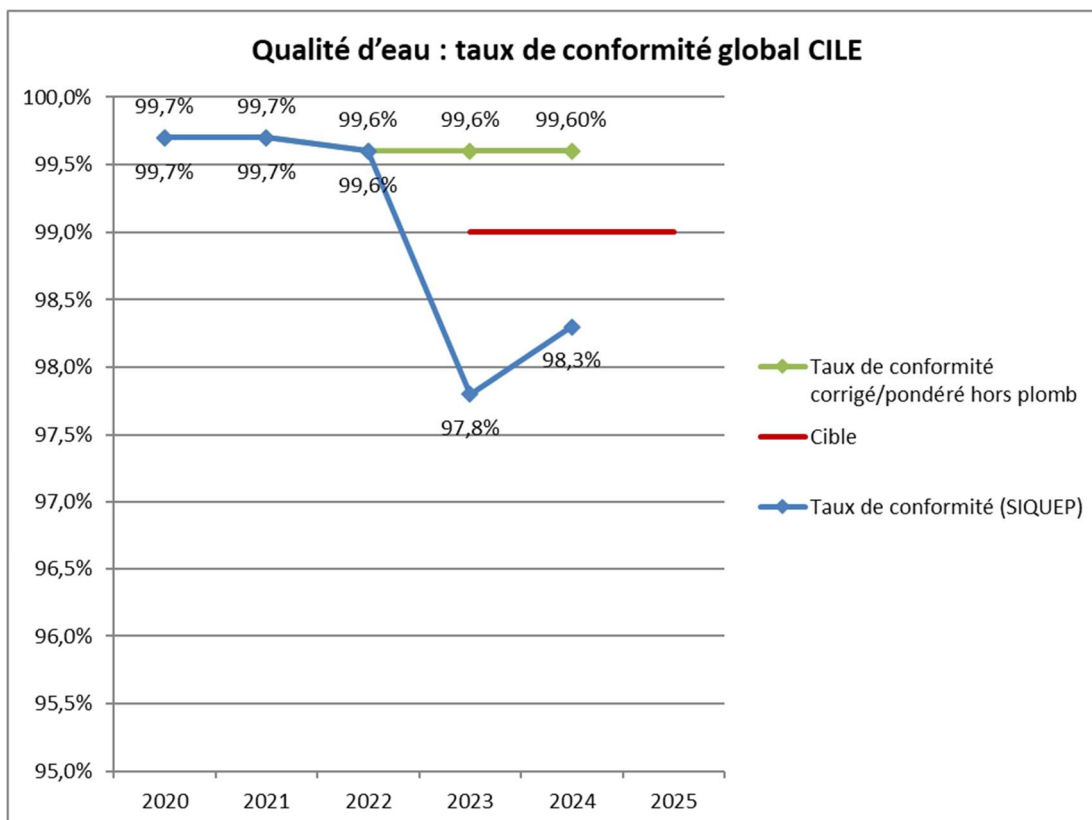
▪ **KPI 4 - Qualité de l'eau**

Calcul	Taux de conformité des analyses : valeurs paramétriques Moyenne (TcB, TcN, TcMM, TcMO) avec les cibles suivantes : ▪ TcB : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs microbiologie ▪ TcN : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs azotés ▪ TcMM : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs pour les micropolluants minéraux ▪ TcMO : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs micropolluants organiques
Cible	Taux de conformité global (SIQUEP) : 99 % Taux de conformité global pondéré hors plomb : 99%
Résultat 2024	Taux de conformité global (SIQUEP) : 98,3 % Taux de conformité global pondéré hors plomb : 99,6%

En 2024, d'après les indicateurs officiels du SIQUEP (SPW), le taux de conformité global est de 98,3% avec les résultats détaillés comme suit :

- Paramètres bactériologiques (TcB) : 99,3% (cible : 99%) ;
- Paramètres azotés (TcN) : 99% (cible : 99%) ; Micropolluants minéraux (TcMM) : 95,5% (cible : 99%). Ce taux sous la cible s'explique par la problématique des raccordements en plomb que connaît la CILE et l'obligation de réaliser 2.000 prélèvements par an sur ce type de raccordements ;
- Micropolluants organiques (TcMO) : 100% (cible : 99%).

Afin de neutraliser la problématique des raccordements en plomb, un taux de conformité global hors plomb est calculé. Celui s'établit à 99,60% en 2024.

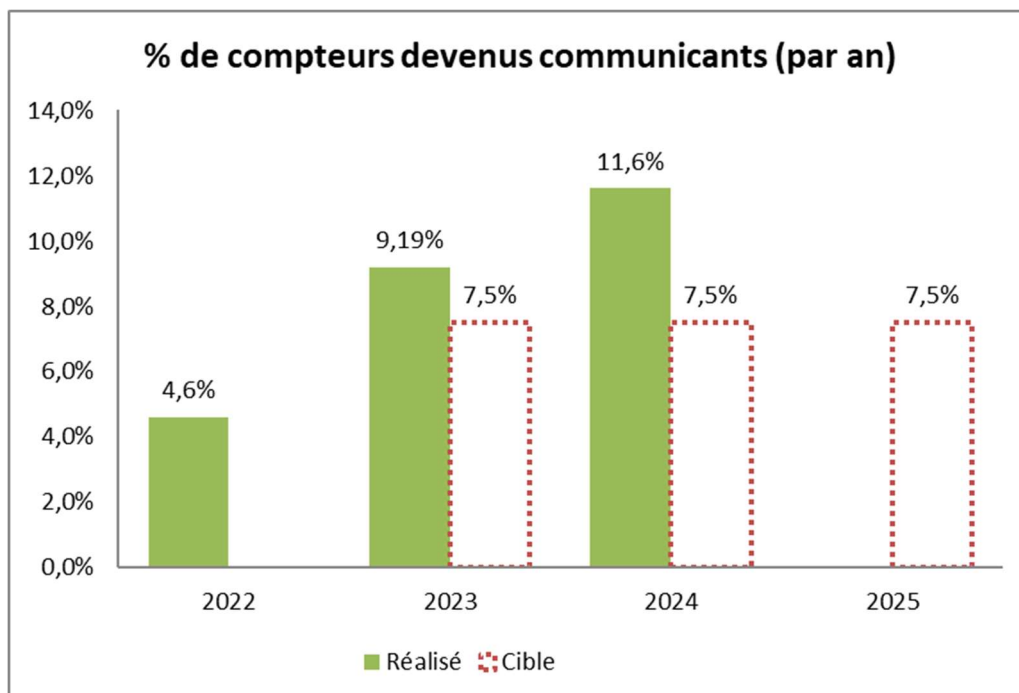


▪ **KPI 5 – Smart metering (Compteurs communicants)**

Calcul	$\frac{\text{Taux de compteurs rendus communicants}}{\text{Parc complet de compteurs CILE}}$
Cible	7,5 %/an
Résultat 2024	11,6 %

Depuis le lancement du projet, 68.638 compteurs communicants ont été placés sur le réseau de la CILE, qui compte un total de 271.901 compteurs au terme de 2024. 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 2024, 31.559 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.



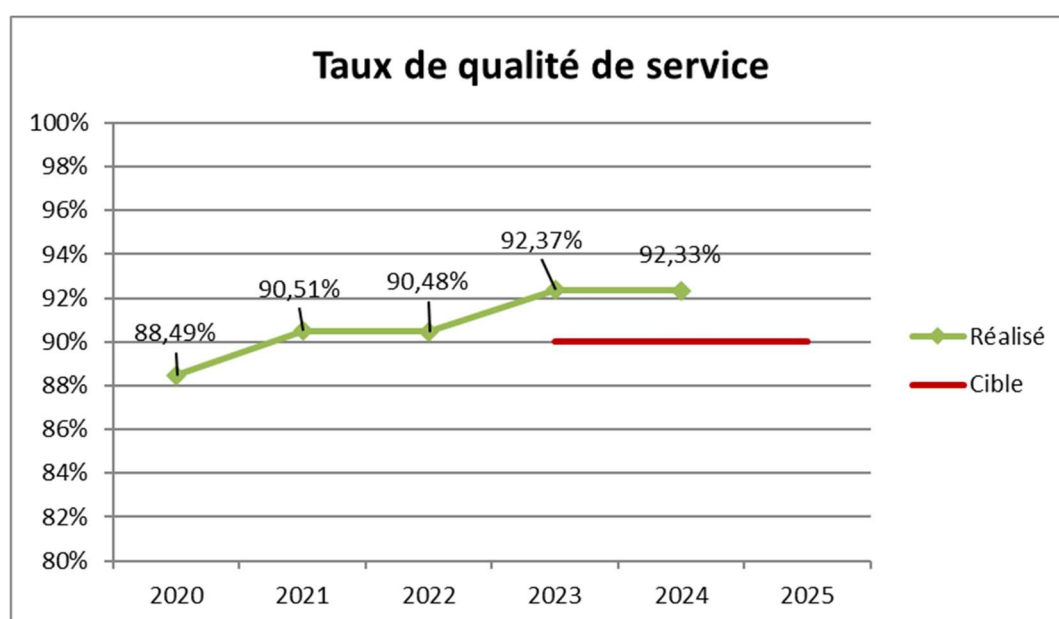
AXE CLIENT

▪ KPI 6 - Taux de qualité de service

Calcul	Taux de réponses aux appels des usagers par le département Clientèle
Cible	90 %
Résultat 2024	92,33 %

Le contact center de la CILE a dépassé les objectifs de qualité de service en 2024, grâce au professionnalisme des agents et un maintien adapté de la supervision.

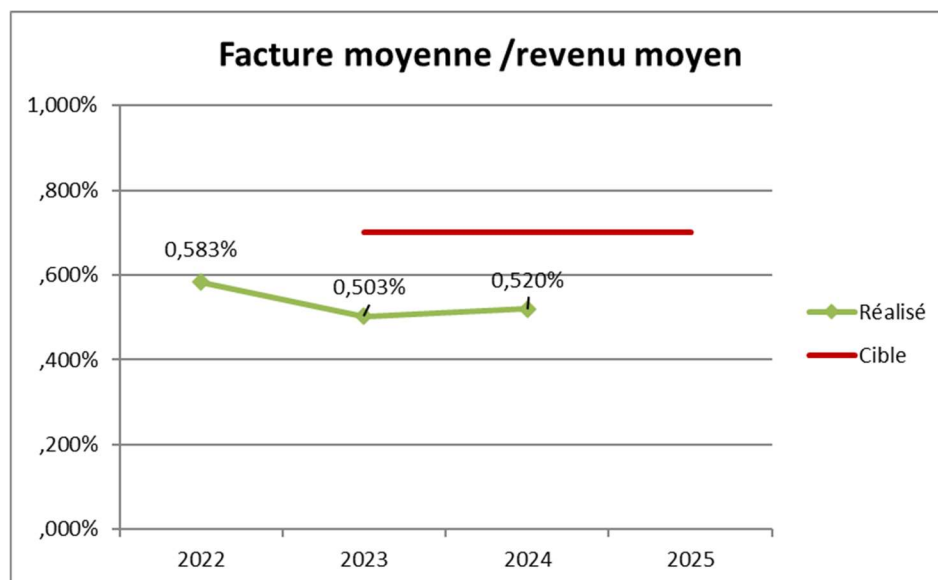
Afin d'améliorer le service à la clientèle et le confort de nos agents, deux projets ont été menés en 2024 : la mise en place d'un logiciel de gestion de la relation client (CRM) et l'indexphone (messagerie interactive pour la prise de relevé d'index sans l'intervention d'un agent). La promotion de l'utilisation de l'espace client MyCile s'est poursuivie.



▪ **KPI 7 - Facture moyenne / revenu moyen**

Calcul	$\frac{\text{Facture moyenne}}{\text{Revenu moyen}}$ <u>Facture moyenne</u> : facture établie sur base de la consommation moyenne domestique pour la partie distribution d'eau. <u>Revenu moyen</u> : revenu moyen des ménages wallons (Source enquête SILC). A défaut de mise à jour : dernier connu actualisé sur base de l'indice de consommation.
Cible	0,70 %
Résultat 2024	0,52 %

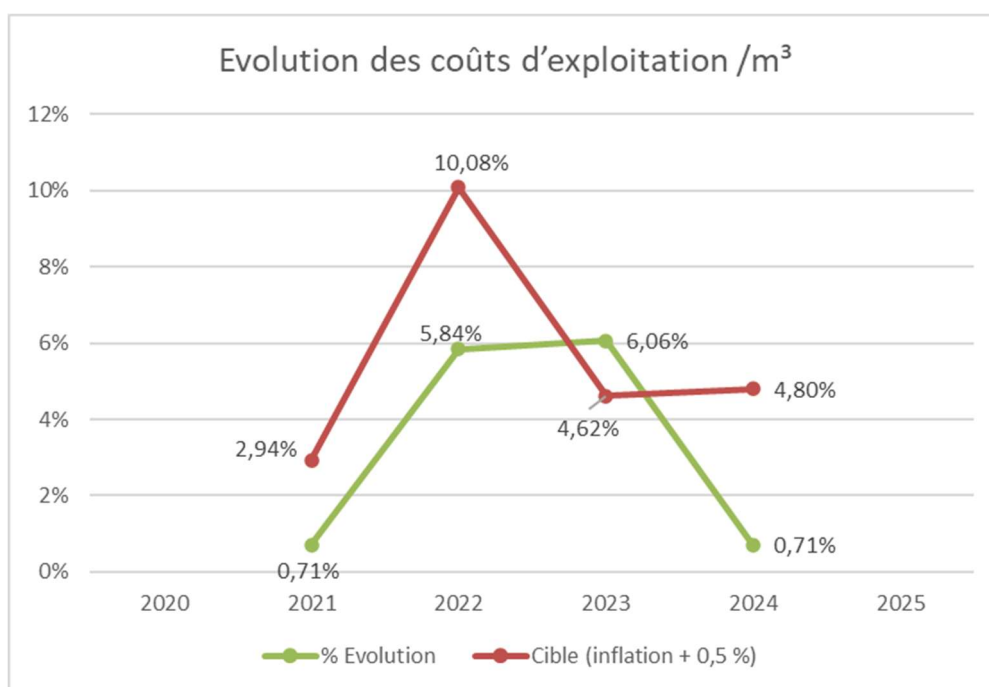
En 2024, la facture totale moyenne d'un ménage, incluant la composante distribution et le Fonds Social de l'Eau (FSE), représente 0,52% du revenu moyen disponible par ménage. Le plan stratégique 2023-2025 de la CILE a fixé pour objectif de ne pas dépasser 0,70% du revenu moyen des ménages wallons, ce qui signifie que la cible est largement respectée.



AXE FINANCES

▪ KPI 8 - Evolution des coûts d'exploitation

Calcul	<i>Evolution en % de :</i> <u><i>Coûts d'exploitation (Rubriques 60 à 64)</i></u> <i>m³ achetés et produits</i>
Cible	Inflation + 0,5 %
Résultat 2024	4,80 % en application du calcul tel que proposé



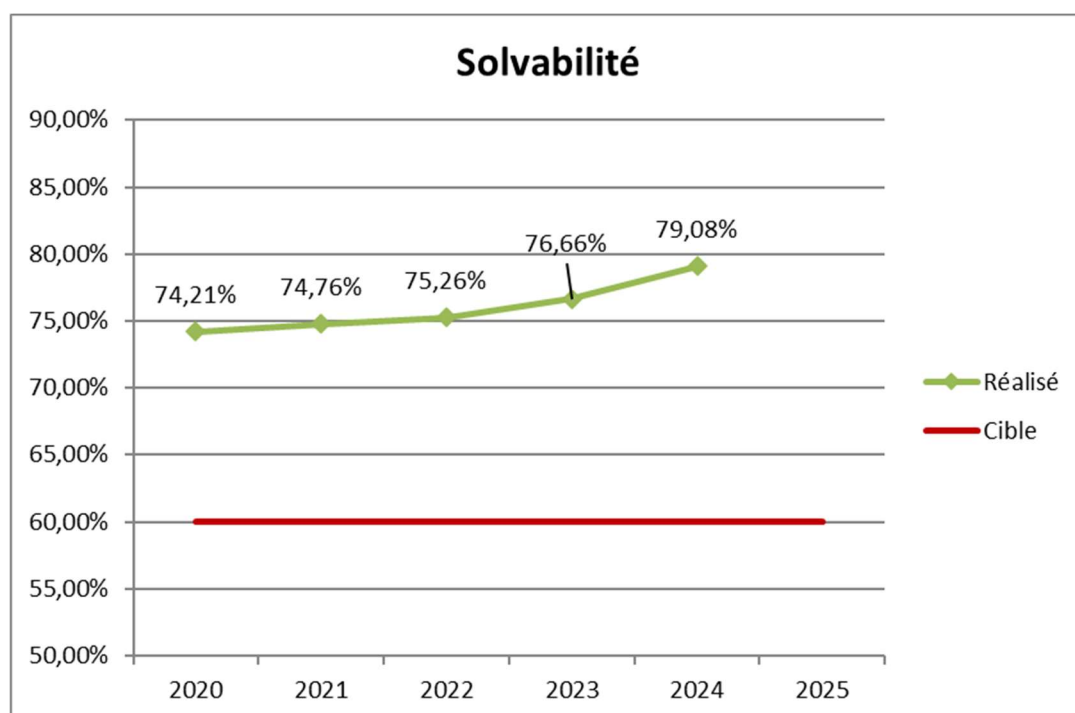
L'exercice 2024 a été marqué par une série de mesures de rationalisation des coûts qui ont porté leurs fruits car nous remarquons que l'évolution des coûts d'exploitation est inférieure à l'inflation majorée constatée au cours de l'exercice.

- **KPI 9 - Solvabilité**

Calcul	$\frac{\text{Total fonds propres}}{\text{Total passif}}$
Cible	60 %
Résultat 2024	79,08 %

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.



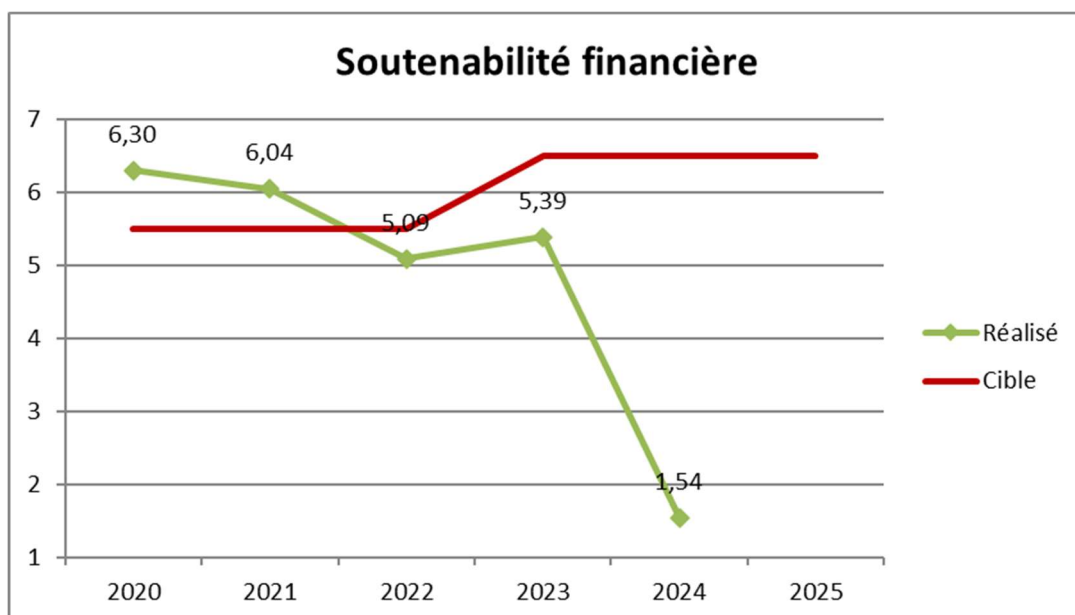
▪ **KPI 10 - Soutenabilité financière**

Calcul	$\frac{\text{Dettes}}{\text{EBITDA}}$
Cible	6,50
Résultat 2024	1,54

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 2024, le ratio "Dettes/EBITDA" s'élève à 1,54 ; la cible BEI est donc respectée.

Le ratio de soutenabilité financière diminue fortement en 2024 en raison de la vente des parts détenues dans NRB pour un montant de 23 millions €.



▪ **KPI 11 - Investissements**

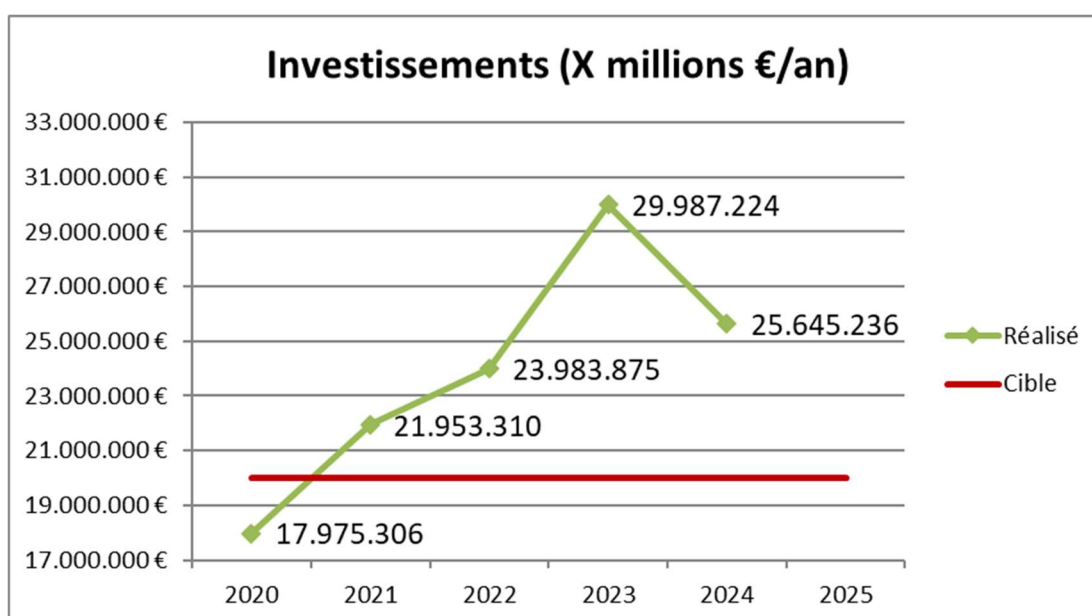
Calcul	Base : Variation de l'encours du programme des travaux = factures entreprises + production immobilisée + sortie stocks immobilisés (débit classe 27)
Cible	20.000.000 €
Résultat 2024	25.645.236 €

Le résultat de l'année 2024 dépasse la cible.

Par rapport à l'année 2023, l'exercice 2024 a été marqué par une diminution des investissements de notre société. Cette baisse s'explique principalement par

- L'absence d'accord-cadre de travaux impliquant la passation de marché public spécifique à chaque chantier retardant le commencement des interventions ;
- Le retard pris dans l'attribution de certains marchés ou centrales de marchés auxquelles la CILE recourt (ex. : mobilité) ;
- Le contexte électoral, lequel a conduit de nombreuses communes à différer ou réduire les chantiers de rénovation de voirie, impactant ainsi le volume de nos interventions.

Comme mentionné ci-dessous, le budget consacré aux remplacements des raccords en plomb a quant à lui été dépassé.



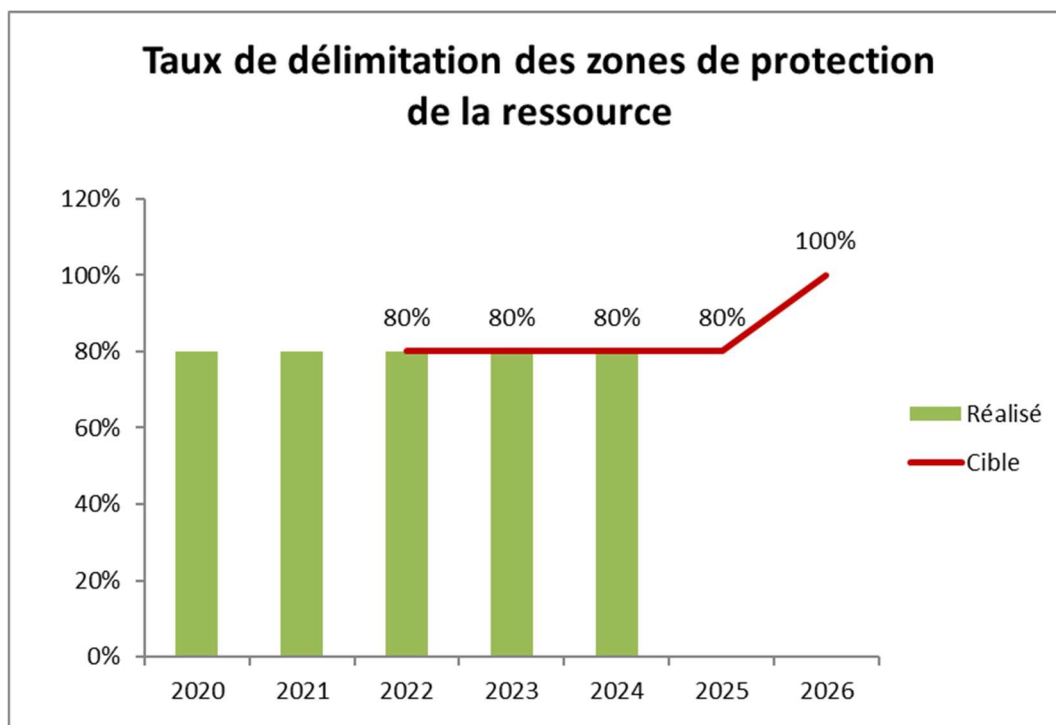
AXE DEVELOPPEMENT DURABLE

▪ KPI 12 - Taux de délimitation des zones de protection de la ressource

Calcul	Pourcentage de dossiers de demandes de délimitation des zones de protection déposés d'ici la fin du plan stratégique.
Cible	80 % en 2024 Cible: 100 % de dossiers déposés en 2026, le délai fixé dans le contrat de gestion de la SPGE étant 2027.
Résultat 2024	80 %

Actuellement, 80 % des zones de protection de la ressource sont délimitées (4 prises d'eau sur 5) : 3 zones ont été arrêtées par le Ministre (Néblon, Triffoy et Pechet) et 1 dossier a été déposé (les galeries de Hesbaye).

Le dernier dossier à déposer concerne les prises d'eau de Devant-le-Pont à Visé. La délimitation des zones de prévention a été confiée au Centre de Service Partagé Prévent'eaux. Un marché conjoint CILE- SPGE est en cours d'attribution en vue de réaliser l'étude hydrogéologique. Elle débutera dans le courant du 2^{ème} semestre 2025, l'objectif étant d'avoir déposé le dossier en 2026 conformément à l'objectif fixé.



▪ **KPI 13 - Biodiversité**

Calcul	Superficies des sites couverts par un plan biodiversité / superficies des sites zones de protection de prises d'eau
Cible	Sans objet, l'indicateur n'ayant pas encore été précisé par la SPGE
Résultat 2024	Sans objet, l'indicateur n'ayant pas encore été précisé par la SPGE

En 2024, nous étions toujours en attente de précisions sur l'indicateur de la part de la SWDE et de la SPGE.

Il est maintenant disponible et défini comme suit : [sites couverts par des actions de biodiversité] / [nombre de sites éligibles à la convention avec le DNF].

Nous intégrerons cet indicateur dans le plan stratégique 2026-2028.

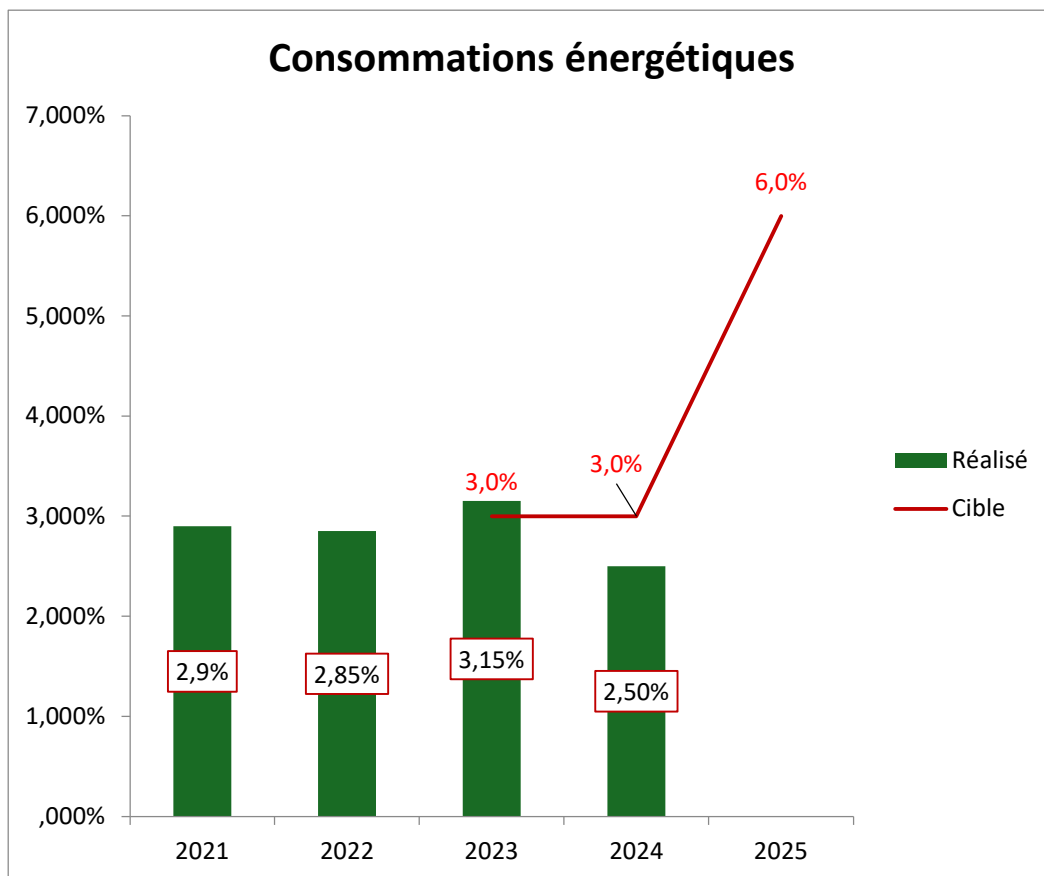
Pour l'année 2025, nous proposons de supprimer cet indicateur mais de se fixer comme objectif l'inventaire et la transmission à la SPGE de la liste des parcelles qui pourraient faire l'objet d'une convention avec la DNF.

▪ **KPI 14 - Consommations énergétiques**

Calcul	$\frac{\text{Volume d'électricité renouvelable produit}}{\text{Consommation globale d'électricité (MT \& BT)}}$
Cible	3 %
Résultat 2024	2,50 %

La cible n'est pas atteinte en 2024 en raison notamment d'une luminosité moins importante et donc un impact direct sur la production d'énergie verte.

Pour les années suivantes (2026 et suivantes), un marché conjoint SWDE-SPGE-CILE afin d'installer un nouveau champ de panneaux photovoltaïques devrait permettre d'augmenter la capacité actuelle de 350 kWc à 1050 kWc, ce qui porterait la production globale à environ 850 MWh/an. Cette augmentation des capacités de production d'énergie renouvelable serait financée par un prêt à taux 0 du Fonds Kyoto à hauteur de 650.000 €. Le ratio pourrait alors passer à 8,5%.



AXE GOUVERNANCE

▪ Améliorer la gouvernance d'entreprise

En 2024, la CILE a poursuivi la mise en œuvre et la consolidation des mécanismes de gouvernance introduits au cours des exercices précédents.

Les canevas de notes, le tableau de suivi des décisions et les révisions des délégations de pouvoirs ont continué à garantir la traçabilité et la transparence des actions.

Le Comité de pilotage stratégique IT, la Cellule d'ordonnancement et les réunions régulières du Comité de direction ont permis d'assurer un suivi cohérent et aligné des projets et des initiatives.

Le tableau de bord stratégique a renforcé le monitoring des engagements pris.

Enfin, dans la foulée des engagements pris lors de l'évaluation 2023 du plan stratégique, une Cellule dénommée "Stratégie et Transformation" sera constituée fin 2025 et sera chargée d'assurer la coordination et la cohérence des initiatives stratégiques.

Ces dispositifs de gouvernance, évalués positivement en 2023, ont ainsi été maintenus et consolidés en 2024, confirmant la volonté de la CILE d'inscrire ses pratiques de bonne gouvernance dans la durée.

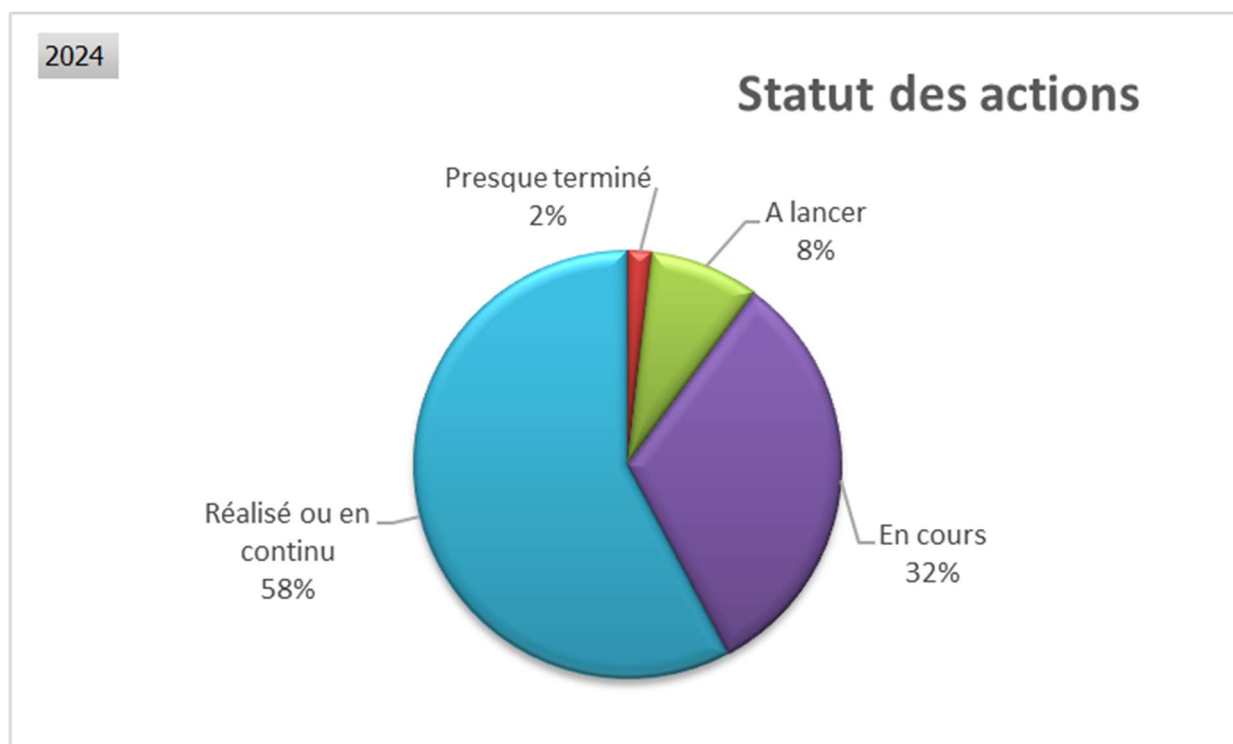
- **Améliorer notre Système de Management Intégré (SMI)**

L'année 2024 a été marquée par le maintien des certifications ISO 9001 (système de management de la qualité), ISO 27001 (système de management de la sécurité de l'information) et le maintien de l'accréditation ISO 17025 de notre laboratoire. Ces trois référentiels constituent le fondement du système de management intégré de la CILE.

III. 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).

Le statut des actions est le suivant :



IV. Evaluation financière de l'année 2024

CHARGES D'EXPLOITATION

Les charges d'exploitation pour l'exercice 2024 sont inférieures de 4,90 % aux prévisions établies au cours du dernier trimestre 2023, générant ainsi un bonus de **8,017 millions d'EUR** par rapport à un budget initial estimé à 163,755 millions d'EUR.

La comparaison entre les charges budgétisées et réalisées de l'exercice 2024, par grandes rubriques comptables, est la suivante :

Achats

Le budget total des achats, qui représente 48,15% du total des charges d'exploitation, a été évalué à 78,850 millions d'EUR pour un coût final arrêté à 74,397 millions d'EUR, générant un bonus budgétaire de **4,453 millions d'EUR** pour l'exercice évalué. Ce bonus se justifie par :

- une charge d'assainissement moindre de 3,187 millions d'EUR, résultant d'une surestimation des volumes soumis à l'assainissement de l'ordre de 468.000 m³ ;
- une anticipation budgétaire de la hausse du CVA à 2,4370 €/m³ pour l'exercice 2024 alors que celui-ci est resté fixé à 2,3650 €/m³ ;
- des achats d'eau aux autres opérateurs s'élevant à 8,686 millions d'EUR contre 10,016 millions d'EUR au budget. Cette baisse de 1,330 million d'EUR est à mettre en relation avec le bon rendement de nos captages observés sur l'exercice écoulé. La CILE a acheté 9,200 millions de m³ à la SWDE comparé à 9,400 millions prévus au budget. L'impact de la baisse se situe essentiellement au niveau des achats à VIVAQUA qui se sont élevés à 1,700 millions de m³ comparé à 3 millions de m³ prévus au budget.

(En millions de m ³)	Prévisions 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté	%
Production interne	25,368	27,280	1,912	7,54%
Achats d'eau	12,484	10,954	-1,530	-12,26%
Production totale	37,852	38,234	0,382	1,01%

(En millions d'EUR)	Prévisions 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté	%
Achats d'eau	10,016	8,686	-1,330	-13,28%
Protection captages	2,856	2,881	0,025	0,88%
Taxe sur prélèvements	3,455	3,777	0,322	9,32%
Assainissement rétrocedé	56,696	53,509	-3,187	-5,62%
Achats stocks	4,360	3,903	-0,457	-10,48%
Achats non-stocks	0,747	0,571	-0,176	-23,56%

Sous-traitance à facturer	0,720	1,070	0,350	48,61%
Total	78,850	74,397	-4,453	-5,65%

Services et biens divers

L'enveloppe budgétaire consacrée aux services et biens divers pour l'exercice 2024 représente 14,03 % du total des charges d'exploitation estimées (contre 16% au budget 2023). En termes d'exécution, cette catégorie de dépenses dépasse nos prévisions de **0,537 million d'EUR**, soit un dépassement de 2,34 % par rapport au budget initial de 22,983 millions d'EUR.

L'exercice 2024 a été marqué par une augmentation importante des postes « honoraires et cotisations » (+ 0,684 millions d'EUR) et « Entretien et réparations » (+ 0,809 millions d'EUR) par rapport au budget. Ces augmentations sont d'une part dues aux procédures de recouvrement des créances commerciales plus nombreuses et dès lors plus coûteuses que celles anticipées au budget et, d'autre part, aux révisions de prix observées sur nos marchés d'entretien de réseaux.

Les autres postes de services et biens divers diminuent par rapport à leur estimation en raison du plan d'économies initié lors de ce plan stratégique 2023-2025. L'inflation estimée au budget 2024 (4%) fut cohérente et en ligne avec le chiffre observé de 4,3% (source : SPF Economie).

En millions d'EUR	Prévisions 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté	%
Frais sur achats & gestion des boues	0,033	0,026	-0,007	
Indemnités d'occupation et autres	0,082	0,056	-0,026	-31,03%
Charges locatives	0,732	0,550	-0,182	-24,93%
Entretien et réparations	8,255	9,064	0,809	9,80%
Frais informatiques	4,589	4,476	-0,113	-2,47%
Fournitures à l'intercommunale	4,663	4,446	-0,217	-4,66%
Redevances et assurances	1,585	1,230	-0,355	-22,41%
Honoraires et cotisations	2,435	3,119	0,684	28,05%
Frais de notoriété	0,137	0,121	-0,016	-11,70%
Missions et réceptions	0,056	0,058	0,002	2,81%
Emoluments & intérimaires	0,414	0,375	-0,039	-9,56%
Total	22,983	23,520	0,537	2,34%

Rémunérations et charges sociales

Les charges salariales et sociales globales s'élèvent à 39,585 millions d'EUR en 2024, soit une diminution de 4,764 millions d'EUR par rapport aux prévisions initiales (44,349 millions d'EUR). Cette baisse de 10,74 % s'explique par une combinaison de mesures structurelles issues du plan stratégique 2023-2025 et de facteurs conjoncturels liés à l'évolution de l'année budgétaire.

(En millions d'EUR)	Budget 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté	%
Rémunérations directes	28,304	25,012	-3,292	-11,63%
Charges patronales	12,992	12,629	-0,363	-2,79%
Autres frais de personnel	3,052	1,944	-1,108	-36,30%
Total	44,349	39,585	-4,764	-10,74%

Cet écart s'explique principalement par plusieurs facteurs :

- Indexations salariales : le budget 2024 avait été construit sur l'hypothèse de trois indexations (1/11/2023, 1/4/2024 et 1/8/2024). En réalité, une première indexation est intervenue en décembre 2023, et une seule en 2024, avec un décalage de deux mois (1/6/2024).
- Charges patronales liées aux nominations : un montant de 188.000 EUR avait été budgété pour couvrir des cotisations supplémentaires liées à des nominations qui, finalement, n'ont pas eu lieu.
- Promotions : 32 promotions étaient prévues, mais seulement 7 ont été effectivement réalisées.
- Engagements : 43 recrutements étaient programmés, mais seuls 12 ont été concrétisés.

Ces écarts s'ajoutent aux effets des mesures de rationalisation engagées dès fin 2022, à savoir :

- Une meilleure objectivation des fonctions de niveau I, ayant conduit à une réduction progressive de l'effectif à ce niveau (passé de 18 en 2022 à 11 fin 2024);
- Une nouvelle approche du remplacement des agents sortants, permettant de concentrer les ressources sur les besoins réels et d'éviter des recrutements systématiques ;
- La maîtrise des frais de consultance, par une internalisation progressive de certaines missions.

Il convient toutefois de rappeler que l'exercice 2024 ne reflète pas entièrement la dynamique actuelle. Si les besoins des services ont bien été identifiés dès 2022, leur concrétisation s'est surtout matérialisée en 2025.

Amortissements

La charge d'amortissement supportée à la clôture de cet exercice se globalise à 15,806 millions d'EUR. Elle est **1,023 million d'EUR** supérieure à notre prévision, ce qui représente un écart défavorable de 6,92 % sur ce budget initialement calculé à 14,783 millions d'EUR.

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

En millions d'EUR	2022	2023	2024
Dépenses d'investissement	23,984	29,987	25,645

Provisions

Eu égard aux normes comptables définissant la notion de provision pour risques et charges, la variation de l'exercice 2024 se solde par des reprises et utilisations à concurrence de 0,801 million d'EUR pour une prévision de reprise et utilisation de 1,011 million d'EUR, ce qui représente une diminution de **0,210 million d'EUR**.

En millions d'EUR	Budget 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté
Dotations aux provisions	1,741	2,019	0,278
Utilisations et reprises de provisions	-2,752	-2,82	-0,068
Variation de l'exercice	-1,011	-0,801	0,210

L'évolution des provisions porte sur :

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

Réductions de valeurs

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 ce principe, le budget projetait une dotation aux réductions de valeurs d'un montant de 1,619 million d'EUR contre une dotation réalisée de 1,740 million d'EUR sur l'exercice.

L'écart entre le budget et le réalisé 2024 résulte de l'augmentation des créances clients observée depuis 2022.

	2022	2023	2024
Clients "Consommations d'eau"	36,031	38,486	42,048
Clients "Autres"	2,073	3,659	2,268
Total	38,104	42,145	44,316

Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation sont inférieures de **0,737 million d'EUR** par rapport à nos prévisions. Elles s'élèvent à 1,429 million d'EUR pour l'exercice 2024, contre un budget initial de 2,166 millions d'EUR.

Cette différence s'explique principalement par la difficulté d'estimation des pertes sur créances commerciales au regard des résultats des opérations de recouvrement. La prise en « pertes » de nos créances commerciales ne s'est élevée qu'à 0,631 million d'EUR contre 1,272 million d'EUR budgétisé soit un différentiel favorable de **0,641 million d'EUR**.

Charges d'exploitation récurrentes

Les prévisions budgétaires relatives à cette nature de charges sont en ligne avec le réalisé. Celles-ci n'évoluent que de **47 mille EUR** à la hausse par rapport à nos estimations.

VENTES ET PRESTATIONS

Pour l'exercice 2024, les ventes et prestations s'élèvent à 192,021 millions d'EUR, elles sont **27,439 millions d'EUR** supérieures à nos estimations, ce qui partant d'un chiffre prévisionnel de 164,582 millions d'EUR représente un écart positif de **16,67 %**.

Comparativement aux budgets déposés, nous relevons :

- une sous-estimation budgétaire du chiffre d'affaires de 6,665 millions d'EUR ;
- des autres produits d'exploitation en hausse de 12,083 millions d'EUR par rapport aux estimations budgétaires ;
- une anticipation sur le budget 2023 de la cession de nos actions NRB de 29 millions d'EUR.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires lié aux ventes d'eau de l'activité de Production est **1,246 million d'EUR** inférieur à nos prévisions, il atteint 3,890 millions d'EUR pour une planification de 5,136 millions d'EUR.

(En millions d'EUR)	Prévisions 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté	%
Ventes d'eau Production	4,273	3,211	-1,062	-24,85%
Protection des captages	0,384	0,294	-0,09	-23,44%
Contribution de prélèvement	0,479	0,385	-0,094	-19,62%
Total	5,136	3,890	-1,246	-24,26%

Les cessions volumétriques externes de l'activité de Production sont 1,145 million de m³ inférieures à la projection budgétaire.

(En millions de m ³)	Prévisions 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté	%
Cessions Production	4,886	3,741	-1,145	-23,43%

Cette diminution se reflète essentiellement à travers la diminution des achats d'eau de la SWDE à la CILE. La météo pluvieuse de l'exercice 2024 a permis une meilleure recharge des barrages alimentant leurs réseaux et de facto, une baisse de leurs achats à la CILE.

Le chiffre d'affaires associé aux ventes d'eau de l'activité de Distribution s'élève à 136.409 millions d'EUR pour un budget de 140,786 millions d'EUR : il est **4,378 millions d'EUR** inférieur aux prévisions établies (-3,11%).

(En millions d'EUR)	Prévisions 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté	%
Ventes d'eau Distribution	65,397	64,57	-0,827	-1,26%
Produit de la redevance CVD	16,570	16,108	-0,462	-2,79%
Fonds Social de l'Eau	0,678	0,71	0,032	4,72%
Assainissement sur m ³ facturés	37,88	35,338	-2,542	-6,71%
Produit de la redevance CVA	19,711	19,108	-0,603	-3,06%
Location compteurs	0,551	0,575	0,024	4,36%
Total	140,787	136,409	-4,378	-3,11%

Au 1^{er} janvier 2024, notre CVD est passé de 2,9953 € à 3,0552 € alors que le CVA est resté inchangé à 2,3650 €. Les raisons principales qui justifient l'écart entre les prévisions 2024 et le réalisé sont :

- Un volume facturé par l'activité de Distribution inférieur de 335 mille m³ (impact sur le CVD et sur le CVA) soit une diminution de 1,43% par rapport à nos prévisions budgétaires ;
- Une surestimation des volumes soumis à l'assainissement de l'ordre de 468.000 m³ ;
- Une anticipation budgétaire de la hausse du CVA à 2,4370 €/m³ dans nos prévisions 2024 alors que celui-ci est resté fixé à 2,3650 €/m³.

Les produits des activités annexes (locations d'espaces pour pose d'antennes sur nos ouvrages, facturation d'actes techniques spécifiques, prestations du laboratoire facturées à des tiers, ...) ont dépassé nos prévisions de **0,777 million d'EUR**. Un chiffre d'affaires de 5,683 millions d'EUR a été réalisé, comparé aux 4,906 millions d'EUR budgétés, ce qui représente un excédent de 15,83 %.

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 des 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 2024 est supérieure de 27,50 % par rapport à la cible budgétisée pour s'élever à 4,739 millions d'EUR contre 3,717 millions d'EUR au budget.

Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation se totalisent à 20,037 millions d'EUR pour une prévision de 7,954 millions d'EUR, soit un écart favorable de **12,083 millions d'EUR**.

Cet écart important s'explique par les éléments suivants :

- au cours de l'exercice 2024, 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 14,5 millions d'EUR contre 5 millions d'EUR prévus au budget ;
- une régularisation intervenue sur l'exercice 2024 de montants payés en 2023 au titre de cotisation de responsabilisation à concurrence d'1,375 million d'EUR non prévue au budget ;
- de récupérations de frais liés au recouvrement de nos créances (frais de rappel, intérêts et indemnités diverses) supérieures aux montants escomptés au budget de **0,474 million d'EUR**.

Produits d'exploitation non récurrents

L'analyse de l'écart budgétaire des produits d'exploitation non récurrents se traduit par un bonus budgétaire de **21,490 millions d'EUR**.

Cet écart important s'explique par l'anticipation budgétaire de la cession de nos actions NRB sur l'exercice 2023 à concurrence de 29 millions d'EUR alors que l'opération s'est réalisée sur l'exercice 2024 pour une plus-value enregistrée de 23,212 millions d'EUR.

Cette augmentation est partiellement compensée par la budgétisation, sur l'exercice 2024, d'une indemnisation du fonds des calamités dans le cadre des inondations de 2021 pour un montant d'1,5 million d'EUR non reçu au cours de cet exercice.

RESULTAT FINANCIER

Charges financières

Les charges financières sont **0,166 million d'EUR inférieures** à nos prévisions. L'écart favorable est de 11,04 %.

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 2024.

(En millions d'EUR)	Budget 2024	Réalisé 2024	Ecart constatés
Charges des dettes (BEI + leasing)	1,457	1,457	0,000
Reprises de réduction de valeur s/A.C.	0,000	-0,123	-0,123
Autres charges financières diverses	0,047	0,004	-0,043
	1,504	1,338	-0,166

Produits financiers

Les produits financiers de 2024 se totalisent à 1,651 million d'EUR, ils sont inférieurs à nos prévisions de 0,135 million d'EUR, en raison de la baisse observée sur les revenus de nos parts dans nos filiales.

CHARGE FISCALE

Comparée au budget, la charge fiscale 2024 présente une baisse de **0,076 million d'EUR**.

Celui-ci est justifié par une diminution de 0,147 million d'EUR sur le précompte mobilier retenu sur dividendes, à mettre en parallèle avec la diminution des produits financiers encaissés sur les participations détenues.

(En millions d'EUR)	Budget 2024	Réalisé 2024	Ecart constaté
PrM sur le revenu d'actions et parts	0,225	0,078	-0,147
PrM sur le revenu de placements	0,009	0,070	0,061
PrM sur intérêts	0,026	0,029	0,003
Charge fiscale estimée à l'IPM	0,123	0,130	0,007
	0,383	0,307	-0,076

V. Proposition de décisions

Il est proposé à l'Assemblée générale de :

- APPROUVER l'évaluation de l'année 2024 du Plan stratégique 2023-2025 et la suppression du KPI 13 « Biodiversité » ;
- CHARGER la Direction générale de l'exécution de la présente décision.

VI. Annexes

Tableau des engagements 2024 (Plan stratégique 2023-2025).