



Plan stratégique

2026 – 2028

Table des matières

Titre I – Introduction.....	3
1.1. Objet du plan stratégique.....	3
1.2. Cadre du plan stratégique	3
a) Sur le plan international	3
b) Sur le plan européen.....	4
c) Sur le plan régional	5
d) Sur le plan interne (CILE).....	7
1.3. Structure du plan stratégique	8
Titre II – Enjeux et objectifs.....	9
Chapitre 1: Enjeu n°1 – L'accessibilité.....	9
1.1. Objectif 1 - Garantir l'accès à l'eau.....	9
a) Renouvellement des canalisations et rénovation des ouvrages d'exploitation	10
b) Recherches de fuites.....	11
c) Remplacement des raccords en plomb.....	12
d) Elaboration de schémas directeurs pour le remaniement des réseaux en réponse au développement territorial	13
e) Sécurisation des approvisionnements en eau	14
f) Gestion des risques.....	14
1.2. Objectif 2 - Garantir la qualité de l'eau	15
a) Etablir les Plans de Gestion de Sécurité Sanitaire de l'Eau	15
b) Assurer le contrôle de la qualité de l'eau	15
c) Poursuivre les investissements pour maintenir la qualité de l'eau	16
1.3. Objectif 3 - Garantir la soutenabilité du prix de l'eau	16
a) Gestion financière et optimisation du patrimoine	17
b) Stratégie digitale pour optimiser des ressources	17
c) Gestion des ressources humaines	18
d) Réévaluation des principaux contrats avec les fournisseurs pour optimiser les coûts	18
e) Renforcement et développement des collaborations sectorielles	19
f) Optimisation des coûts et des frais de fonctionnement.....	19
g) Valorisation des compétences.....	19
Chapitre 2. Enjeu n°2 - L'impact environnemental.....	19
2.1. 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	20
2.2. Objectif 5 - Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité	21
a) Réductions des émissions, amélioration énergétique et mobilité.....	21
b) Amélioration de la biodiversité.....	21
Chapitre 3 : Enjeu n°3 - L'attractivité, la digitalisation et l'innovation	23
3.1. Objectif 6 - Renforcer l'attractivité du secteur	23
3.2. Objectif 7 – Amplifier et accélérer la digitalisation	24
3.3. Objectif 8 – Amplifier et accélérer l'innovation	25
Chapitre 4 : Enjeu n°4 - Le service aux clients	26
4.1. Objectif 9 – Offrir un service de qualité aux clients, un service de proximité de qualité	26
Chapitre 5 : Enjeu n°5 - La Gouvernance.....	28
5.1. Objectif 10 : Améliorer la gouvernance d'entreprise	28
5.2. Objectif 11: Améliorer notre Système de management intégré (SMI).....	29
Titre III – Suivi et évaluation du plan stratégique.....	31
Titre IV – Budgets – Plan financier – Plan d'investissements.....	32
1.1. Introduction.....	32
1.2. Budget général.....	32
1.3. Hypothèses prises en compte pour l'établissement des budgets 2026 – 2028.....	34
1.4. Plan d'investissements	37
Titre V – Indicateurs du plan stratégique.....	41

Titre I – Introduction

1.1. Objet du plan stratégique

Le présent plan stratégique vise à rencontrer les obligations imposées par l'article L1523-13 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation.

Il contient, notamment, des indicateurs de performance et des objectifs qualitatifs et quantitatifs permettant un contrôle interne dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord.

Ce plan est soumis à une évaluation annuelle.

1.2. Cadre du plan stratégique

a) Sur le plan international

Le droit à l'eau potable constitue un droit humain reconnu à l'échelle internationale et fondamental pour le respect des autres droits de l'homme. L'action de la Région wallonne en matière de politique intégrée de l'eau est fondée sur les Objectifs de Développement Durable arrêtés en 2015 par l'ONU à l'horizon 2030.

Le plan stratégique de la CILE s'inscrit de manière générale dans la mise en œuvre des 17 Objectifs de Développement Durable, mais plus spécifiquement dans 12 d'entre eux dont les enjeux recoupent directement la raison d'être de la CILE : 9 liés à ses activités et 3 autres liés à ses priorités d'organisation en tant qu'entreprise responsable.

9 objectifs liés aux activités



3 objectifs liés aux priorités d'organisation en tant qu'entreprise responsable



Selon l'ONU, atteindre l'accès universel à une eau potable sûre et abordable d'ici 2030 nécessite des investissements substantiels dans les infrastructures et services d'assainissement, la protection et la restauration des écosystèmes liés à l'eau, ainsi que le renforcement de l'éducation à l'hygiène. L'amélioration de l'efficacité de l'utilisation de l'eau constitue également un levier majeur pour réduire le stress hydrique.

En outre, au sein de l'OTAN, chaque pays membre doit renforcer sa résilience face à des crises majeures telles qu'une catastrophe naturelle, la défaillance d'une infrastructure critique ou une attaque hybride ou militaire. Pour y parvenir, les États membres doivent améliorer leur défense, garantir l'accès aux infrastructures essentielles, et établir des plans de secours pour répondre rapidement en cas de crise. Cela inclut la mise en place de mesures de réponse claires et l'organisation d'exercices réguliers pour s'assurer de leur efficacité.

Pour aider les pays membres à mesurer leur état de préparation, l'OTAN a approuvé sept exigences de base dont notamment la garantie de la continuité des pouvoirs publics et des services publics essentiels ainsi que la résilience des ressources en vivres et en eau c'est-à-dire s'assurer que ces ressources sont résilientes pour qu'elles soient à l'abri de perturbations ou d'actes de sabotage.

Au niveau belge, ces objectifs sont traduits dans le « Plan national belge de mise en œuvre de la Résilience (BNR-IP) ».

b) Sur le plan européen

C'est à la fin du 20^e siècle qu'a émergé la prise de conscience collective des effets de l'activité humaine sur l'environnement. Dès lors, la politique de l'eau a intégré la nécessité d'une gestion durable de cette ressource naturelle vitale par la protection contre toute forme de pollution et par la restauration de la qualité des masses d'eau. C'est ainsi que les directives européennes relatives au traitement des eaux usées (91/271/CEE) refondue par la directive 2024/3019, à la gestion de l'azote d'origine agricole (91/676/CEE), à la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine (98/83/CE), refondue par la directive 2020/2184 et la directive 2000/60/CE établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau ont été adoptées.

Le 11 décembre 2019, la Commission européenne a publié son Pacte vert pour l'Europe, appelé communément *Green deal européen*. Cette feuille de route a pour objectif de rendre l'économie de l'Union européenne durable, en transformant les défis climatiques et environnementaux en opportunités et en garantissant une transition juste et inclusive, avec une absence d'émission nette de gaz à effet de serre d'ici 2050. La « loi européenne sur le climat » (Règlement (UE) 2021/1119), adoptée en 2021, inscrit juridiquement l'objectif de neutralité climatique de l'Union européenne d'ici 2050 et fixe une étape intermédiaire obligatoire : une réduction d'au moins 55 % des émissions nettes de gaz à effet de serre d'ici 2030 par rapport aux niveaux de 1990. La neutralité climatique d'ici à 2050 signifie atteindre des émissions nettes de gaz à effet de serre nulles pour l'ensemble des pays de l'UE, principalement en réduisant les émissions, en investissant dans les technologies vertes et en protégeant l'environnement naturel. La loi vise à faire en sorte que toutes les politiques de l'UE contribuent à cet objectif et que tous les secteurs de l'économie et de la société jouent leur rôle.

En outre, des dispositions européennes transverses telles que le Règlement européen 2016/679 du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données (RGPD), la directive 2022/2555 du 14 décembre 2022 concernant des mesures destinées à assurer un niveau élevé commun de cybersécurité dans l'ensemble de l'Union (NIS2) ou encore la directive 2022/2557 du 14 décembre 2022 sur la résilience des entités critiques (CER) impactent les activités ou impulsent certaines priorités.

De plus, le 9 octobre 2024, l'Union européenne a adopté le règlement 2024/2747 dénommé « loi d'urgence et de résilience du marché intérieur » (IMERA) qui vise à anticiper, à se préparer et à répondre à l'impact des crises futures. Ce règlement s'appuie sur les enseignements tirés lors de récentes situations d'urgence telles que la crise COVID, la guerre en Ukraine et la crise de l'approvisionnement énergétique. L'IMERA prévoit une surveillance continue d'éventuelles crises à venir, établit un mode de vigilance ou d'urgence à activer dès qu'une menace devient évidente et met en place une gouvernance afin que les États membres puissent coordonner leur réponse. Elle invite également les opérateurs à élaborer des protocoles de crise et à mener des formations et des simulations de crise, sur une base volontaire.

Et enfin, en juin 2025, la Commission européenne a adopté une Stratégie de Résilience de l'Eau afin de renforcer la gestion durable et résiliente des ressources en eau à travers l'Union européenne, face aux défis croissants liés au changement climatique, à la pénurie d'eau, aux inondations et à la dégradation des écosystèmes aquatiques.

c) Sur le plan régional

Fin 2017, le Gouvernement wallon a chargé d'une mission déléguée conjointe la SWDE et la SPGE en vue de réaliser une étude externe relative à la rationalisation du secteur de l'eau. Il s'agissait, d'une part, de dresser une vision globale du secteur et d'autre part, d'identifier à l'échelle de ce dernier les leviers permettant d'élever le niveau de services offerts aux citoyens et entreprises, de garantir la gestion durable des ressources hydriques, de maîtriser l'impact du secteur sur l'environnement, de maîtriser l'évolution du prix de l'eau grâce à une amélioration de la performance globale et de faire évoluer la gouvernance du secteur en vue d'en assurer une meilleure lisibilité et efficacité.

Une étude externe relative à la rationalisation du secteur a été réalisée en collaboration avec l'ensemble des acteurs du secteur de l'eau. Celle-ci a identifié les différents défis stratégiques du secteur et a formulé des recommandations en donnant la priorité à une approche industrielle basée sur une coopération renforcée entre opérateurs pour les rencontrer.

Sur le volet institutionnel, les conclusions de l'étude recommandent :

- A court terme, de capitaliser sur la mise en place de relations contractuelles qui permettent le partage de ressources et la constitution progressive de centres de services et d'expertise partagés ;
- A moyen terme, la consolidation des synergies et des centres d'expertise et de services sous l'égide d'une structure commune de coordination et d'animation sectorielle, sans préjudice de l'autonomie des opérateurs dans l'exercice de leurs métiers de proximité au service des citoyens et des entreprises.

En tant qu'opérateur régional en charge de la coordination du secteur de l'eau, la SPGE a mis en œuvre les recommandations de l'étude au travers d'une convention multilatérale de coopération publique destinée à faire évoluer de manière proactive la gouvernance du secteur de l'eau à travers une plateforme de coopération transversale. Cette convention a été signée le 16 juin 2020 par la CILE.

Face aux défis du secteur de l'eau, la mission première a été d'élaborer une stratégie sectorielle concertée et intégrée. Le 14 juillet 2021, le Gouvernement wallon a statué sur les orientations de la réforme du secteur de l'eau et a décidé, notamment, de :

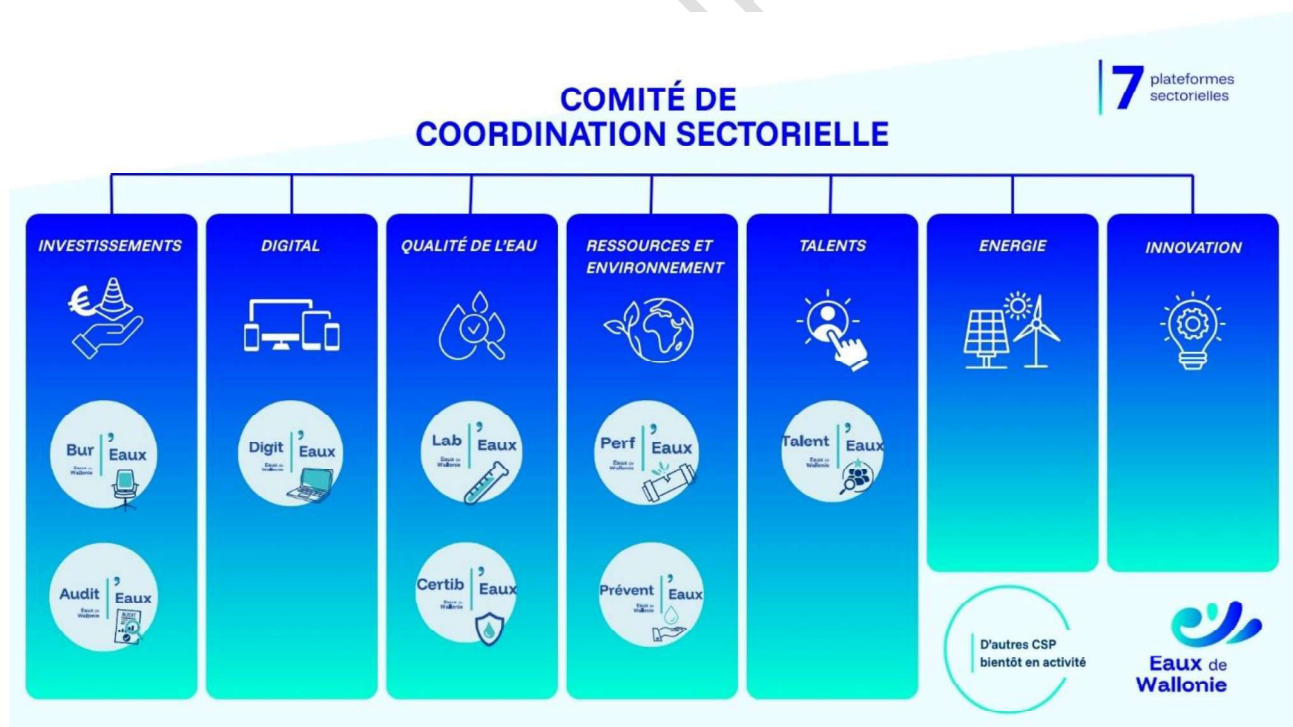
- Soutenir l'approche globale et intégrée des enjeux sectoriels sur une base collaborative avec tous les acteurs ;
- Inviter les acteurs publics du secteur de l'eau à préparer un plan industriel incluant les investissements, la formation, l'environnement, l'énergie, l'innovation/R&D, ainsi que la transition digitale ;
- Inviter les acteurs publics du secteur de l'eau à poursuivre la mise en œuvre des collaborations sectorielles ;
- Analyser la nécessité de procéder à des modifications du Code de l'eau pour faciliter la mise en œuvre des collaborations sectorielles sur le plan de la gouvernance.

Un plan industriel sectoriel élaboré avec l'ensemble des acteurs majeurs du secteur de l'eau, dont la CILE, a été présenté à la Ministre en charge de la Politique de l'Eau le 27 juillet 2021. Il organise la réponse du secteur de l'eau à 10 défis stratégiques à relever par ce dernier à l'horizon 2030 et s'inscrit pleinement dans le plan de relance et de reconstruction de la Wallonie.

Le 13 décembre 2023, le Parlement wallon a adopté un décret modifiant le Code de l'Eau. Celui-ci encadre la mise en œuvre de la réforme :

- il précise le rôle de coordination de la SPGE. Elle a ainsi pour objet « d'intervenir dans les opérations qui constituent le cycle de l'eau ainsi que de promouvoir la coordination de ces opérations et la mise en œuvre de synergies, en ayant la faculté de mettre en œuvre des plateformes collaboratives sectorielles et des centres de services partagés, tout en recherchant l'optimisation et l'harmonisation des activités du secteur de l'eau en Région wallonne » ;
- il institutionnalise un comité de coordination au sein des organes de gestion de la SPGE dont le rôle est notamment de piloter l'opérationnalisation du plan industriel.

La structuration des synergies, sous le nom « Eaux de Wallonie », s'opère à travers la mise en place de plateformes sectorielles et de centres de services partagés institués dans des domaines en lien avec les enjeux du secteur : ressources et environnement, énergie, investissements, talents, transformation digitale, innovation / R&D et qualité de l'eau. Une nouvelle convention multilatérale de coopération publique du secteur de l'eau est signée le 12 juin 2024.



À ce jour, le plan industriel horizon 2030 fait l'objet d'une évaluation intermédiaire visant à accélérer l'atteinte des objectifs fixés. En fonction de son évolution, le présent plan stratégique sera ajusté lors des évaluations annuelles.

d) Sur le plan interne (CILE)

Le 27 janvier 2025, le Ministre wallon de l'Environnement a autorisé une nouvelle trajectoire tarifaire applicable jusqu'en 2029 :

Année	CVD pouvant être appliqué
2025	3,3552 €/m ³
2026	3,5552 €/m ³
2027	3,7052 €/m ³
2028	3,8052 €/m ³
2029	3,8552 €/m ³

La trajectoire tarifaire obtenue garantit que, pour une consommation domestique moyenne, la composante « distribution d'eau » de la facture CILE ne dépasse pas 0,7 % du revenu moyen des ménages wallons.

Dès 2026, la possibilité de mettre en œuvre la trajectoire fixée est conditionnée à la réalisation d'une série de mesures lesquelles sont :

- d'une part, sectorielles et se retrouvent également, en partie, dans les décisions « prix de l'eau » de la SWDE et de la SPGE. Ces conditions concernent notamment l'élaboration de propositions de modification du Code de l'eau, l'évaluation du plan industriel du secteur de l'eau ou encore la participation aux travaux sur l'évaluation du modèle de tarification du coût de l'eau.
- d'autre part, spécifiques à la CILE à savoir :
 - la transmission à la Région wallonne d'un état des lieux annuel du remplacement des raccordements en plomb ;
 - la suspension de l'indemnité d'occupation du domaine public versée aux communes au minimum jusqu'en 2029 ;
 - l'arrêt des statutarisations ;
 - la mise en œuvre d'un plan d'actions issu des recommandations de l'audit organisationnel afin d'améliorer la performance et d'optimiser les coûts RH, de fonctionnement et de gouvernance ;
 - dès que possible, et au plus tard le 31 décembre 2025 :
 - Un premier rapport relatif à l'audit organisationnel prévu dans le Plan d'économies et d'optimisation dont notamment les résultats du diagnostic prévu ;
 - Une actualisation des objectifs et un renforcement des synergies et partenariats avec les opérateurs de l'eau permettant d'atteindre ces objectifs, notamment au travers du prochain plan stratégique.

L'ensemble de ces conditions a été rencontré par la CILE courant 2025 et le présent plan stratégique les intègre.

1.3. Structure du plan stratégique

S'inscrivant dans la droite ligne du plan industriel de l'eau et des collaborations sectorielles souhaités par le Gouvernement wallon, le plan stratégique de la CILE se structure autour de trois enjeux structurels identifiés dans ledit plan industriel, à savoir l'accessibilité, l'impact environnemental et l'attractivité couplée à l'innovation et à la digitalisation.

A ces trois enjeux sont ajoutés les deux enjeux suivants : le service aux clients et la gouvernance.

Le présent plan stratégique s'articule dès lors autour de cinq enjeux eux-mêmes déclinés en onze objectifs stratégiques :

- Enjeu n°1 : l'accessibilité
 - ✓ Objectif 1 : Garantir l'accès à l'eau
 - ✓ Objectif 2 : Garantir la qualité de l'eau
 - ✓ Objectif 3 : Garantir la soutenabilité du prix de l'eau
- Enjeu n°2 : 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
 - ✓ Objectif 5 : Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité
- Enjeu n° 3 : l'attractivité, l'innovation et la digitalisation
 - ✓ Objectif 6 : Renforcer l'attractivité du secteur
 - ✓ Objectif 7 : Amplifier et accélérer la digitalisation
 - ✓ Objectif 8 : Amplifier et accélérer l'innovation
- Enjeu n°4 : le service aux clients
 - ✓ Objectif 9 : Offrir un service de qualité au client, un service de proximité
- Enjeu n° 5 : la gouvernance.
 - ✓ Objectif 10 : Améliorer la gouvernance d'entreprise
 - ✓ Objectif 11 : Améliorer notre Système de management intégré (SMI).

Titre II – Enjeux et objectifs

Chapitre 1 : Enjeu n°1 – L'accessibilité

L'eau est un bien universel par excellence.

Il appartient aux acteurs publics du cycle anthropique de l'eau d'assurer une accessibilité durable à l'eau, en quantité et qualité, pour tous à un prix maîtrisé.

Compte tenu du contexte économique et financier de la CILE, le plan stratégique 2023-2025 avait recentré les activités sur sa mission essentielle : assurer la production et la distribution d'une eau de qualité. Le présent plan stratégique s'inscrit dans cette continuité.

1.1. Objectif 1 - Garantir l'accès à l'eau

Au 31 décembre 2024, la CILE compte 5 prises d'eau, 273 ouvrages d'exploitation (châteaux d'eau et réservoirs), 269 km de conduites d'adduction (hors galeries et aqueducs) et 3.383 km de conduites de distribution. La CILE n'échappe pas à la problématique générale en Europe du vieillissement de son réseau de canalisations d'eau et de ses ouvrages.

Les enjeux majeurs liés à ce vieillissement sont d'une part, le renouvellement des canalisations et la rénovation des ouvrages d'exploitation et, d'autre part, la recherche de fuites visant à améliorer le fonctionnement et les rendements des réseaux.

Au-delà de ces deux priorités, il convient de poursuivre le remplacement des raccordements en plomb.

En outre, la CILE doit également poursuivre la mise en place d'un schéma directeur sur l'ensemble de son territoire et l'adaptation de ses actifs pour accompagner le développement territorial et sécuriser l'alimentation en eau.

Enfin, la CILE doit maintenir une sécurisation des approvisionnements en eau dans le cadre du Schéma Régional des Ressources en Eaux (SRRE).

Dans le cadre de la réalisation de ses investissements, la CILE poursuivra la collaboration avec :

- Ses communes associées : une concertation renforcée doit être poursuivie afin de les sensibiliser aux enjeux auxquels la CILE est confrontée et 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). La CILE rencontrera régulièrement ses associés communaux.
- Les acteurs du secteur de l'eau, dans le cadre de la plateforme « Investissements » laquelle a pour objectif de mettre en œuvre un portefeuille d'actions dont :
 - la priorisation, la coordination et la réalisation des investissements du secteur de l'eau ;
 - la dynamisation du marché.

Plus concrètement, cette plateforme vise à :

- optimiser la priorisation des investissements et le cycle de vie des équipements via une politique d'asset management partagée ;

- travailler sur un programme de simplification administrative ;
- développer un partenariat de long terme avec les entrepreneurs et une stratégie achats ;
- mettre en place un observatoire des prix ;
- attirer plus d'entreprises à soumissionner via un code de mesurage commun.

a) Renouvellement des canalisations et rénovation des ouvrages d'exploitation

Compte tenu de la vétusté des canalisations, un plan de renouvellement doit être déterminé sur base de plusieurs critères techniques (vétusté, problèmes de qualité d'eau, fréquence des fuites survenues, importances des dégâts qu'une fuite pourrait provoquer, taille du réseau alimenté, ...). Un outil d'aide à la décision pour le renouvellement des réseaux sera mis en place, à l'instar du projet de Gestion Patrimoniale Multi-Echelles des réseaux d'eau potable de la SWDE (GePaME).

Les priorités fixées dans ce plan seront exposées aux communes dans le cadre de la collaboration susvisée afin d'augmenter le pourcentage d'investissements rencontrant les priorités de la CILE et ainsi d'améliorer la performance de ses réseaux.

La CILE veillera, en fonction des moyens budgétaires disponibles, à se coordonner avec les projets initiés par les communes associées lorsque le renouvellement de ses installations vétustes s'avère strictement indispensable eu égard à la nature des travaux projetés.

En 2024, l'indice de renouvellement des conduites était de 0,31%. L'amélioration de ce taux est l'un des enjeux stratégiques de la CILE. Afin de ne pas dépasser le siècle d'exploitation d'une conduite, la cible idéale serait de 1%. Toutefois, vu les divers investissements à réaliser, il ne sera pas possible d'atteindre une telle cible.

La trajectoire tarifaire autorisée sur la période 2025-2029 devrait permettre d'atteindre un taux de renouvellement moyen de 0,34% sur ladite période. Cette cible sera revue à la hausse au fur et à mesure de la mise en œuvre des plans stratégiques suivants afin d'améliorer la performance des infrastructures.

Outre le remplacement des canalisations, il convient de poursuivre les investissements dans la réhabilitation des ouvrages d'exploitation, que ce soit au niveau hydraulique, architectural ou électromécanique. De nouvelles études de projets de réhabilitation de certains ouvrages devront être menées et certaines réalisations seront initiées dans les trois années à venir.

Vu leur état de vétusté, seront notamment concernés :

- la rénovation hydraulique du château d'eau de Tiba ;
- la remise en état architectural des ouvrages suivants :
 - la toiture du château d'eau de Jeneffe à Donceel ;
 - la toiture du réservoir des Messes à Huy ;
 - la toiture du réservoir « Groupe 6 » à Ougrée ;
 - la toiture de la centrale de pompage du Bouveau à Angleur ;
 - la toiture du bâtiment du puits régulateur à Awans ;
 - le château d'eau de Saint-Gilles à Liège ;
 - le pavillon de jauge et la centrale de Himbe du site du Néblon;

- le remplacement complet des baies vitrées du château d'eau de Mabotte à Seraing ;
- le château d'eau de « Moulin à Vent » à Fontin - Esneux ;
- le château d'eau de Richelle à Visé ;
- la centrale de pompage de Pêchet à Hamoir ;
- le château d'eau de Malplaquaye à Tinlot ;
- le château d'eau du Bol d'Air à Angleur ;
- le réservoir Harkay à Flémalle ;
- le château d'eau de Sabaré à Cheratte – Visé;
- le château d'eau de Queue-du-Bois à Beyne-Heusay;
- le château d'eau de Bontemps Ancien à Liège.

b) Recherches de fuites

La directive 2020/2184 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine introduit des exigences nouvelles pour améliorer la performance des réseaux, notamment la réduction des fuites. Cet objectif s'inscrit pleinement dans la récente stratégie européenne de résilience de l'eau, qui renforce l'application des directives existantes en matière d'efficacité hydrique et encourage la modernisation des réseaux via des technologies numériques.

La réduction du nombre de fuites ne se conçoit pas uniquement par une recherche structurée et active. Elle doit s'accompagner d'une politique de renouvellement des réseaux objective et pertinente dans le choix des canalisations à renouveler en évitant d'engager des moyens humains, financiers et d'autres ressources naturelles sans réel bénéfice pour la société et l'environnement.

La CILE allouera des ressources aux actions visant à réduire les pertes de réseaux ainsi que pour la réparation et/ou le remplacement des conduites en tenant compte d'éléments objectifs tels que l'importance de la fuite, la zone où elle est située, le coût des réparations, le retour effectif sur investissement, etc.

A cet égard, la CILE poursuivra :

- Le déploiement du *Smart Metering*, à savoir le déploiement de compteurs communicants chez les usagers. Dans un souci de maîtrise des coûts, ce déploiement se poursuivra lors du remplacement des compteurs vétustes, de la pose d'un nouveau raccordement ou compteur ainsi qu'à la demande des usagers et des administrations souhaitant bénéficier d'un tel compteur. Il est ainsi prévu de rendre annuellement 7,5% de compteurs communicants, soit $\pm$ 20.000 compteurs.
En outre, afin d'améliorer la remontée des informations de ces compteurs et ainsi la performance des réseaux, il convient de poursuivre l'extension de la couverture du réseau LoRa. Un indicateur spécifique est mis en place.
- Le déploiement du *Smart Grid*, c'est-à-dire la télégestion de l'ensemble du parc de compteurs réseaux ;
- La sectorisation des réseaux denses et étendus par l'achat et l'installation de débitmètres ;
- La pose de plots de corrélations ou d'hydrophones pour la détection et la localisation des fuites ;
- La réalisation d'images satellites permettant d'identifier rapidement et à grande échelle les zones suspectes, rendant la recherche de fuites plus ciblée et plus rapide.

Grâce aux données recueillies par les solutions décrites ci-dessus, la CILE disposera d'une connaissance plus fine des consommations et du débit de l'eau fournie au fil des jours. Ainsi, elle pourra mieux appréhender les performances du réseau et réaliser les travaux nécessaires afin de garantir un approvisionnement régulier.

Dans ce cadre, la CILE recourra notamment aux services du centre de services partagés « Perf'eaux » spécifiquement mis en place dans le cadre de l'amélioration des performances des réseaux de distribution d'eau.

En 2024, l'indicateur de performance des réseaux (indice linéaire de volumes non enregistrés – ILVNE) était de 8,4 m³/jour/km. L'amélioration de ce taux est l'un des enjeux stratégiques de la CILE.

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 réseau¹ :

	Densité			
	Rural (<25 racc./km)	Intermédiaire (>25 et <40 racc./km)	Urbain (>40 racc./km)	
Bon	<1,5	<3	<7	ILVNE (m ³ /j/km)
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 idéale est <7. Toutefois, vu les divers investissements à réaliser et la trajectoire tarifaire autorisée, il ne sera pas possible d'atteindre une telle cible. La cible de l'indice linéaire de volumes non enregistrés est dès lors fixée à 8,0.

Dans le cadre notamment du Schéma Régional des Ressources en Eau 3.0., la CILE poursuivra sa participation aux travaux de mise en œuvre du plan d'amélioration des performances des réseaux publics de distribution.

c) Remplacement des raccordements en plomb

La CILE s'engage à poursuivre activement le rythme de remplacement des raccordements en plomb.

Vu la trajectoire tarifaire autorisée et l'augmentation importante du coût du remplacement des raccordements en plomb, atteignant plus de 5.000 euros par raccordement en 2024, la CILE s'engage à consacrer une enveloppe de 10 millions € par an, soit un tiers de son plan d'investissements, au remplacement de minimum 2.000 raccordements en plomb par an.

Dans le but de réduire les coûts et d'accélérer le rythme de remplacement, la CILE entend renforcer sa concertation avec les communes associées afin d'ajuster certaines exigences à l'origine de surcoûts, notamment au niveau de la réfection des voiries et de la réutilisation des terres. Par ailleurs, elle procédera à une révision des clauses de

¹ La densité du réseau est ici calculée en fonction du nombre de raccordements par km à la différence de l'indicateur de densité du réseau de la circulaire « prix de l'eau » qui est calculé en fonction du nombre de compteurs par km. Un raccordement peut contenir plusieurs compteurs (ex. : immeuble à appartements).

marchés publics afin d'optimiser les conditions contractuelles et favoriser une meilleure compétitivité des offres.

d) Elaboration de schémas directeurs pour le remaniement des réseaux en réponse au développement territorial

La CILE est régulièrement sollicitée par des promoteurs publics et privés pour équiper en distribution d'eau des nouveaux projets d'urbanisation sur le territoire des communes associées.

Ces projets induisent des besoins supplémentaires en eau qui ne peuvent pas toujours être satisfaits par la structure et le dimensionnement actuels des réseaux sans affecter les conditions d'alimentation des zones déjà urbanisées.

Bien que les coûts d'équipement en distribution d'eau pour ces projets d'urbanisation restent, pour tout ou partie, à charge des promoteurs, il est indispensable pour la CILE de développer une vision stratégique à long terme. Celle-ci doit permettre d'anticiper ces développements territoriaux, d'ajuster la capacité et le dimensionnement des réseaux aux nouveaux besoins en eau, et de mutualiser les investissements structurels nécessaires au remaniement et au renforcement des réseaux tout en intégrant les équipements individuels qui devront être pris en charge par chaque promoteur.

Une telle réflexion à long terme repose sur l'élaboration de schémas directeurs, prioritairement orientés sur les zones déjà fortement urbanisées, faisant l'objet d'un important développement économique et urbanistique alors qu'elles sont relativement peu desservies en eau par les réseaux existants.

Ces schémas directeurs offriront une base solide pour définir des plans d'investissements ciblés, structurants et stratégiques, visant spécifiquement le remaniement et le renforcement des réseaux de distribution d'eau de la CILE.

Dans le cadre du présent plan stratégique, la CILE finalisera les schémas directeurs déjà initiés pour les zones suivantes :

- le pourtour aéroportuaire de Bierset, en intégrant les récents travaux de liaison de réseaux entre le réservoir de Bierset et la chaussée de Liège et le renforcement du réseau de distribution pour desservir les nouveaux parcs d'activités économiques des « Cahottes 2 » et de « Rossart » à Flémalle ;
- le plateau d'Ans (Bonne Fortune) et de Grâce-Berleur, en tenant compte des récents projets d'urbanisation qui se concrétisent dans cette zone.

Le présent plan stratégique prévoit également le lancement de schémas directeurs pour les zones suivantes :

- les anciennes friches industrielles d'Ougrée, dans la perspective de leur développement urbanistique ;
- le plateau de Fléron ;
- le village des Awirs à Flémalle.

A l'exception de certains investissements déjà programmés au niveau du pourtour aéroportuaire, la mise en œuvre concrète de ces schémas directeurs sera intégrée dans les prochains plans stratégiques.

e) Sécurisation des approvisionnements en eau

La sécurisation des approvisionnements en eau s'inscrit notamment dans le cadre du Schéma Régional des Ressources en Eau (SRRE). Le 19 décembre 2024, le Gouvernement wallon a approuvé le Schéma régional des ressources en eau 3.0. (SRRE 3.0.).

Ce troisième opus du schéma a pour objectif de capitaliser sur les résultats des deux premiers en développant davantage les aspects qualitatifs afin de disposer d'une réelle gestion intégrée et prospective des ressources en eau. Il s'articule autour de 5 piliers :

- connaître et gérer la ressource ;
- analyser et gérer les risques ;
- protéger les ressources ;
- identifier et gérer la demande ;
- adapter et améliorer les infrastructures.

Le suivi opérationnel du SRRE 3.0 est réalisé par les plateformes « Ressources & Environnement » et « Qualité de l'Eau ». La CILE continuera à s'impliquer dans les travaux liés à la réalisation de ce schéma.

f) Gestion des risques

L'Union européenne a adopté une nouvelle directive « NIS2 » renforçant les obligations en matière de lutte contre la cybercriminalité. Afin de respecter ses obligations en matière de sécurité des réseaux et des systèmes d'information, depuis 2020, la CILE est certifiée ISO27001. Premier acteur du secteur de l'eau à obtenir cette certification, elle bénéficie d'une présomption de conformité à ses obligations en la matière. La CILE poursuivra ses actions afin de maintenir cette certification et ainsi assurer une meilleure protection contre la cybercriminalité.

Outre la cybercriminalité, l'Union européenne a également adopté une directive visant à renforcer la résilience des entités critiques (« CER »). 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,

Enfin, qu'il s'agisse de l'OTAN ou de l'Union européenne, ces organisations nous encouragent à renforcer notre capacité de résilience face aux crises majeures. Dans cette optique, la CILE continuera de participer activement aux différents groupes de travail en vue de l'élaboration du Plan national belge de mise en œuvre de la Résilience (BNR-IP). À ce titre, elle poursuivra également les discussions visant à mutualiser les coûts d'investissement et d'exploitation de l'unité d'embouteillage de Hamoir, reconnue comme une infrastructure stratégique face aux menaces futures.

1.2. Objectif 2 - Garantir la qualité de l'eau

Le Code de l'eau affirme en son article 1^{er} que « toute personne a le droit de disposer d'une eau potable de qualité et en quantité suffisante pour son alimentation, ses besoins domestiques et sa santé. ». Ce principe général se traduit concrètement par de nombreuses exigences réglementaires liées à la qualité de l'eau destinée à la consommation humaine, majoritairement issues du droit européen.

La transposition de la directive 2020/2184 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine modifie le paradigme de la qualité de l'eau pour les distributeurs d'eau, en passant d'une logique de contrôle de la qualité de l'eau en fonction des volumes distribués vers une approche basée sur la gestion des risques sanitaires.

La CILE dispose aujourd'hui d'une expertise technique de haut niveau dans le domaine de la qualité d'eau. Elle doit maintenir cette expertise et mener une politique de gestion préventive et proactive de la qualité d'eau.

a) Etablir les Plans de Gestion de Sécurité Sanitaire de l'Eau

La directive 2020/2184 introduit une approche fondée sur le risque, imposant une évaluation systématique des dangers potentiels à chaque étape du système d'alimentation en eau. Cette analyse couvre l'ensemble de la chaîne, depuis la captation des ressources en eau, en passant par le traitement et la distribution, jusqu'au robinet du consommateur. L'objectif est de prévenir les contaminations et de garantir une eau de qualité en toutes circonstances, y compris en cas d'aléas environnementaux, techniques ou sanitaires.

Au niveau de la CILE, cette gestion passe par la mise en place des Plans de Gestion de Sécurité Sanitaire de l'Eau (PGSSE), pour chaque zone de distribution d'ici fin 2028.

b) Assurer le contrôle de la qualité de l'eau

La mise en œuvre de la directive 2020/2184 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine impose de prendre en compte de nouveaux paramètres, tels que les PFAS, les TFA, les métabolites de pesticides, les acides haloacétiques, les bêta-oestradiol, le bisphénol-A, le nonyl-phénol, etc. Ces nouvelles exigences, qu'elles soient européennes ou wallonnes (comme l'amiante ou les perchlorates), imposent une intégration systématique de ces paramètres dans les plans de contrôle de la qualité de l'eau, qui généreront un coût significatif.

Afin de relever ces défis tout en maîtrisant les coûts, la CILE continuera à s'investir pleinement dans la coordination de la plateforme « Qualité Eau » mise en place au niveau du secteur de l'eau wallon, ainsi que dans le centre de services partagés « Lab'Eaux ».

La CILE a également acquis une expertise reconnue au niveau wallon en matière d'évaluation et de gestion du risque pour la qualité de l'eau liée aux installations privées de distribution. Ces compétences ont permis à la CILE de participer activement à la mise en œuvre du CertIBEau. De plus, dans le cadre de la plateforme « Qualité Eau » et plus particulièrement du centre de services partagés « Certib'Eaux », la CILE continuera de mettre à disposition son expertise contre une juste rémunération.

En matière de qualité d'eau distribuée, la CILE maintiendra le taux actuel de conformité global de l'eau potable, tout en répondant aux nouvelles exigences prévues par la directive 2020/2184. La cible globalisée de 99 % reste d'actualité. Vu la problématique des raccordements en plomb, un second indicateur du taux de conformité global pondéré hors plomb est fixé avec une cible de 99 %.

Enfin, la CILE poursuivra ses efforts pour améliorer la transparence et l'accessibilité de l'information relative à la qualité de l'eau auprès de ses usagers, en s'assurant que celle-ci soit rigoureuse et présentée de manière didactique, notamment par le biais de son site internet.

c) Poursuivre les investissements pour maintenir la qualité de l'eau

Outre le contrôle de la qualité de l'eau, de nouveaux investissements en matière de traitement de l'eau s'avèrent nécessaires.

Les galeries de Hesbaye, principales ressources de la CILE et deuxième plus importante ressource en eau souterraine en Wallonie, en terme de capacité de production, sont situées en zone d'exploitation agricole intensive. En conséquence, cette eau s'est progressivement chargée en nitrates, en pesticides et leurs métabolites, avec des niveaux variables sur les 40 km de galeries exploitées. Des PFAS sont également détectés dans ces eaux, mais en très faible quantité.

Ces teneurs en nitrates et pesticides ont justifié, en 2015, la construction de deux stations de traitements performantes à Ans et Waroux, un investissement de plus de 29 millions d'euros financé par un prêt auprès de la Banque Européenne d'Investissement obtenu en 2009. Outre les nitrates et pesticides, ces stations traitent efficacement certains PFAS.

Les précipitations abondantes de ces dernières années ont entraîné une remontée très rapide du niveau piézométrique des nappes, provoquant une augmentation rapide de certains polluants dans les galeries de Hesbaye. Cette situation impose de nouveaux investissements dans les centres de production non encore équipés en station de traitement, tels que le site de Hologne, afin de maintenir la qualité de l'eau distribuée à terme.

En outre, les risques relevés à la suite de l'établissement des PGSSE exigeront des investissements supplémentaires au niveau des ouvrages d'exploitation afin de garantir la qualité de l'eau distribuée.

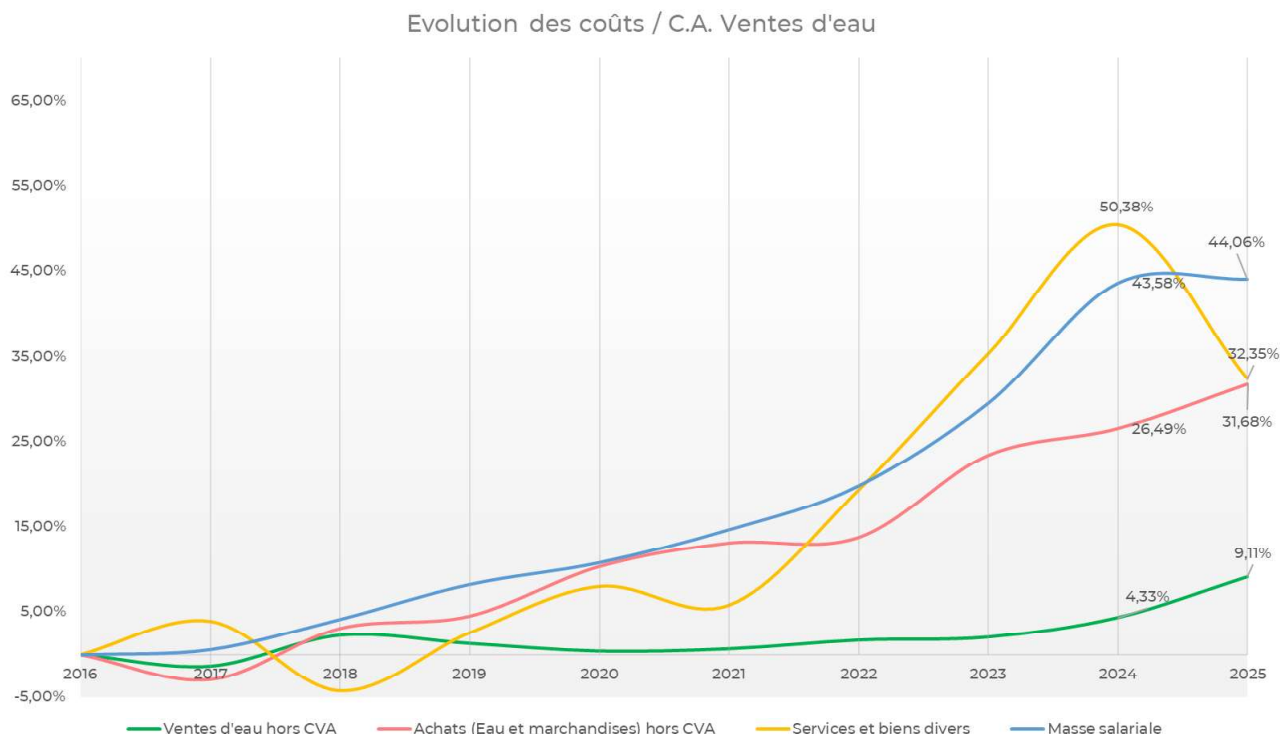
1.3. Objectif 3 - Garantir la soutenabilité du prix de l'eau

Afin de permettre à la CILE de poursuivre sa mission de service public de production et de distribution d'une eau potable de qualité, de réaliser les investissements annoncés tout en maintenant un prix de l'eau accessible, il convient que le CVD soit en phase avec les coûts strictement nécessaires à la production et à la distribution d'eau.

Face à l'inflation exceptionnelle de 2022 et 2023, l'augmentation du coût des matières premières et des coûts énergétiques, ..., la CILE a dû introduire une demande d'augmentation tarifaire en 2024. Celle-ci a été obtenue le 27 janvier 2025 pour la période 2025 à 2029.

L'accessibilité du prix de l'eau repose sur la maîtrise des coûts d'exploitation et de leur évolution. Dès lors, afin de limiter l'augmentation tarifaire à périmètre constant, la CILE

a lancé depuis 2023 un plan d'économies et d'optimisation des coûts, tout en maintenant un service de qualité à ses usagers. Depuis 2024, les premiers effets de ce plan sont déjà visibles.



Le présent plan stratégique s'inscrit dans la continuité de ces actions.

Ce plan comprend les mesures suivantes :

a) Gestion financière et optimisation du patrimoine

Dans le cadre de notre stratégie de gestion financière rigoureuse, plusieurs mesures importantes sont mises en œuvre afin de renforcer notre solidité financière et optimiser nos actifs.

Conformément à la décision prise par le Ministre de l'Environnement dans le cadre du dossier d'augmentation tarifaire, le versement de l'indemnité d'occupation du domaine public est suspendu à minima jusqu'en 2029.

En outre, nous poursuivrons la valorisation et/ou la cession de certains biens immobiliers non essentiels à notre mission de service public.

b) Stratégie digitale pour optimiser des ressources

La CILE poursuivra sa stratégie digitale visant à optimiser ses ressources et à maximiser le retour sur investissements. Cette stratégie repose sur une gouvernance solide de la gestion de portefeuille projets, axée sur des résultats concrets. La mise en œuvre de cette vision s'articule autour d'une roadmap IT ambitieuse.

c) Gestion des ressources humaines

Dans un contexte marqué par la nécessité de maîtriser l'évolution des charges salariales, la CILE poursuivra une politique intégrée de modernisation, d'optimisation et de valorisation de ses ressources humaines, articulée autour des axes suivants :

- Digitalisation et modernisation des outils RH
 - o Accélération de la digitalisation et de l'automatisation des processus RH afin de générer des économies et de recentrer les agents sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.
 - Recrutement et gestion des talents
 - o Mise en œuvre d'une analyse systématique et anticipative des besoins en personnel avant chaque recrutement, en collaboration avec les départements métiers.
 - o Recours accru au centre de services partagés « Talent'eaux » pour accompagner le développement des plateformes sectorielles.
 - o Élaboration et déploiement d'un plan de formation aligné sur les objectifs stratégiques, en partenariat avec les acteurs sectoriels.
 - Bien-être au travail, prévention de l'absentéisme et inclusion
 - o Développement d'une politique proactive de prévention de l'absentéisme, visant à améliorer le bien-être au travail et à réduire les coûts indirects liés aux absences prolongées ou répétées.
 - o Renforcement de l'intégration des travailleurs en situation de handicap.
 - Optimisation des coûts et amélioration de la performance organisationnelle
 - o Réduction des coûts liés à la consultance en internalisant certaines fonctions structurelles.
 - o Poursuite de l'audit organisationnel lancé en 2025 sur les métiers techniques et mise en œuvre progressive des recommandations formulées pour améliorer la performance et l'efficacité des services.
 - Dialogue social et conformité réglementaire
 - o Veille active et adaptation aux évolutions législatives, notamment en matière de pensions.
 - o Poursuite de la révision du statut du personnel et du règlement de travail, en concertation avec les organisations syndicales.
- d) Réévaluation des principaux contrats avec les fournisseurs pour optimiser les coûts

Dans le cadre de notre engagement à optimiser la gestion des ressources et à améliorer l'efficacité opérationnelle, plusieurs initiatives stratégiques seront poursuivies, à savoir :

- Refonte du marché de maintenance de nos réseaux

En 2025, la CILE a procédé à une révision complète des spécifications techniques du marché public de maintenance curative ainsi que des travaux programmés des réseaux afin de diminuer le coût et la charge administrative liés à ces prestations.

Parallèlement, le CILE continuera d'évaluer l'opportunité de réinternaliser une partie des activités actuellement sous-traitées, dans le but de renforcer son autonomie.
- Recours accrus aux marchés conjoints et centrales d'achats

Afin de bénéficier des effets d'échelle et de réaliser des économies substantielles, la CILE intensifie le recours aux marchés conjoints et aux centrales d'achats, que ce soit au travers des collaborations sectorielles ou territoriales.

En regroupant ces achats, nous visons à maximiser l'effet volume sur plusieurs thématiques stratégiques : travaux, gestion des terres, fourniture d'énergie, achat de pièces, assurances, recouvrement des créances, matériel IT, bilan carbone, ...

e) Renforcement et développement des collaborations sectorielles

Le CILE poursuivra les synergies avec les acteurs du secteur de l'eau. Elle intensifie sa participation aux plateformes et centres de services partagés (CSP) dans le cadre des collaborations sectorielles. En rejoignant ces différentes plateformes, la CILE entend partager les meilleures pratiques, mutualiser les ressources et améliorer son efficacité opérationnelle. Ces collaborations permettent également de répondre de manière coordonnée aux défis environnementaux et technologiques, tout en garantissant une qualité de service optimale à ses usagers.

f) Optimisation des coûts et des frais de fonctionnement

Dans un effort continu d'optimisation des ressources et de réduction des dépenses, plusieurs mesures mises en place seront poursuivies, à savoir :

- Frais de sponsoring et de soutien à l'événementiel
Afin de concentrer ses ressources sur les activités essentielles et d'en maximiser l'impact sur ses missions principales, la CILE, comme depuis 2023, ne répondra plus favorablement aux demandes de sponsoring ou de soutien à des événements.
- Frais de voyage et de représentation
Les frais de voyage et de représentation seront limités aux activités directement en lien avec les missions de service public.
- Frais d'affiliation et de cotisations
Ces frais continueront à faire l'objet d'une évaluation afin de déterminer les bénéfices de chaque affiliation et à ne conserver que celles qui apportent une valeur ajoutée tangible à notre mission de service public.
- Analyse et réduction des charges courantes
La CILE poursuivra l'analyse de ses charges courantes afin d'identifier des opportunités de réduction des coûts.

g) Valorisation des compétences

Les compétences de la CILE seront valorisées dans le cadre de services à rendre à ses associés ou encore dans le cadre de centres de services partagés constitués au niveau du secteur de l'eau.

Chapitre 2. Enjeu n°2 - L'impact environnemental

Dans le cadre de la démarche sectorielle et de la mise en œuvre du plan industriel de l'eau, la CILE poursuivra sa participation active dans la plateforme « Ressources & Environnement » dont elle assure actuellement la coordination avec la SPGE. Plus concrètement, cette plateforme vise à :

- développer un modèle sectoriel d'analyse de l'impact sur l'environnement ;

- développer des pilotes R&D de circularité technico-économiquement pertinents ;
- renforcer la proactivité et la coordination des actions de sécurisation de la qualité ;
- restaurer la biodiversité ;
- étendre la politique sectorielle de prévention des fuites ;
- consolider les expertises et les ressources ;
- optimiser la priorisation des investissements et le cycle de vie des équipements.

2.1. 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

En collaboration avec la SPGE, la protection des ressources en eau est une des missions essentielles de la CILE afin d'assurer un approvisionnement régulier d'une eau de qualité. La préservation de la ressource passe par la poursuite de l'exploitation raisonnée et efficiente des ressources en eau.

L'ambition de la CILE, en matière de protection des ressources, est d'atteindre, à l'horizon 2027, un taux de délimitation des zones de protection de la ressource de 100%. Cette délimitation étant dépendante de décisions régionales, la CILE s'engage à déposer 100% des dossiers de demandes de délimitation d'ici la fin du plan stratégique et à poursuivre activement les démarches entreprises dans le cadre de la protection des galeries de Hesbaye.

La CILE continuera à gérer activement les risques dans ses zones de captage en éclairant les autorités compétentes pour fixer les dispositions utiles dans les permis d'urbanisme et d'environnement, en identifiant et en traitant les situations à risques.

Les cycles naturels et anthropiques de l'eau sont mis sous tension par l'évolution climatique qui n'apparaît pas comme réversible à moyen terme. Certaines années sont marquées par un déficit pluviométrique et des températures moyennes supérieures à la normale et d'autres années sont marquées par une pluviométrie exceptionnelle impliquant une remontée des nappes non sans conséquences.

Un des piliers du SRRE 3.0. vise à améliorer les connaissances et la gestion des ressources en eau, que ce soit sur les aspects quantitatifs que qualitatifs. Pour atteindre ces objectifs, il est notamment prévu de réaliser :

- un monitoring des substances émergentes ;
- une étude des risques et vulnérabilité climatique incluant la résilience des prises d'eau de surface ;
- l'identification de nouvelles ressources en eau ;
- le diagnostic de l'état des ressources et des besoins ;
- la modélisation des masses d'eau souterraines au niveau quantitatif et qualitatif ;
- une veille technologique et scientifique sur les traitements visant à éliminer les substances émergentes.

Au travers de la plateforme « Ressources & Environnement », la CILE apportera son input à ces différentes réalisations.

En outre, la CILE poursuivra sa participation aux travaux relatifs aux réseaux d'eau hybrides et de REUSE, tels que le projet « MARWAL » de recharge maîtrisée des aquifères ainsi que les travaux visant à une utilisation durable des ressources en eau par les secteurs industriels et agricoles.

2.2. Objectif 5 - Agir pour la réduction de l'empreinte environnementale et la biodiversité

a) Réductions des émissions, amélioration énergétique et mobilité

La CILE est partie prenante de la plateforme « Energie » 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.

Afin de répondre aux exigences et aux objectifs européens et wallons en matière de transition énergétique, la CILE s'est engagée dans la « Stratégie énergétique sectorielle 2030-2050 ». Cette étude vise à définir des trajectoires, à proposer des solutions de décarbonation et à élaborer des feuilles de route financières pour les atteindre.

En 2022, la consommation énergétique du secteur de l'eau s'élevait à environ 350 GWh (dont 13,2 GWh pour la CILE), soit 0,2% de la consommation énergétique totale de la Wallonie, dont seulement 6 % provenaient de sources renouvelables. Le secteur s'est fixé pour objectif commun une réduction de 90% des émissions de CO₂ d'ici 2045 par rapport à 2022, ainsi que l'atteinte de la neutralité énergétique.

Le plan d'actions proposé vise à décarboner l'approvisionnement énergétique tout en optimisant les coûts et à électrifier les usages de chaleur et de la mobilité.

Dans le cadre du présent plan stratégique, la CILE travaillera plus particulièrement sur :

- L'actualisation du 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 ;
- La poursuite de la réduction des consommations énergétiques, et du recours aux énergies renouvelables (photovoltaïque). La production d'énergie renouvelable fait l'objet d'un suivi avec une cible fixée à 8,5 % de production d'électricité renouvelable par rapport à la consommation globale d'électricité.
- Un renouvellement de la flotte de véhicules afin de rencontrer les nouvelles impositions européennes ;
- La poursuite de la modernisation des installations HVAC et électriques du siège social.

b) Amélioration de la biodiversité

Pour répondre aux enjeux environnementaux ainsi qu'aux défis liés à la biodiversité, la CILE poursuivra sa participation à la plateforme « Ressources & Environnement » dédiée à cette thématique. La plateforme visera à élaborer et mettre en œuvre un portefeuille d'actions autour des thèmes suivants :

- amélioration des connaissances des pressions sur la ressource ;
- gestion quantitative de la ressource à l'échelle régionale ;
- gestion des risques dans les zones sensibles ;
- biodiversité et protection des ressources.

La CILE poursuivra ses actions en faveur du boisement de ses parcelles. Elle continuera à développer les pratiques de gestion différenciée de ses terrains en intensifiant le recours au fauchage tardif et à l'éco pâturage.

En collaboration avec les autres opérateurs du secteur de l'eau, elle s'inscrira dans la démarche visant à intégrer ses sites aux plans simplifiés de gestion élaborés par le Département de la Nature et des Forêts de Wallonie (DNF). Quatre sites sont concernés :

- les parcelles situées autour des puits d'accès aux galeries de Hesbaye, susceptibles de constituer un maillage écologique ;
- les parcelles liées aux galeries du Néblon ;
- les parcelles attenantes à la prise d'eau de Triffoiy ;
- les parcelles associées aux prises d'eau de Pêchet I et II.

L'objectif est d'obtenir un accord de principe avec le DNF, site par site, pour un plan de gestion simplifié sur les 4 sites susvisés d'ici la fin 2028.

En outre, la CILE développera 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.

Chapitre 3 : Enjeu n°3 - L'attractivité, la digitalisation et l'innovation

Les activités liées à la production et à la distribution en eau potable relèvent du secteur des « Industries de réseaux ».

L'exercice de cette mission de service public implique la maîtrise de la conception, de la maintenance et de l'exploitation d'un parc important d'infrastructures et d'équipements qui font appel à des compétences et des technologies notamment en matière de génie civil, d'électromécanique, d'automatisation, de process de traitement et de contrôle en matière de qualité d'eau, de systèmes d'information et de gestion de masse de clients. L'enjeu actuel est de maîtriser la transformation digitale de ces activités pour en faire un vecteur de performance et de qualité des services de l'eau.

La réalisation de cette mission de service public mobilise également des ressources humaines et techniques d'acteurs dans les secteurs industriels, de services ou académiques.

3.1. Objectif 6 - Renforcer l'attractivité du secteur

Les opérateurs publics wallons de l'eau représentent quelques 3.000 emplois directs, dont près de 400 au niveau de la CILE.

Ils génèrent par leurs activités plusieurs milliers d'emplois indirects principalement dans les secteurs de la construction et de l'industrie technologique.

La nature des activités des opérateurs publics du secteur de l'eau, en perpétuelle évolution, nécessite de recruter des personnes avec des profils qui font partie des métiers en tension sur le marché du travail et qui sont également recherchés par leurs entreprises sous-traitantes ou d'autres secteurs industriels.

Le déficit de main d'œuvre qualifiée sur le marché du travail lié aux activités du secteur de l'eau peut impliquer une concentration qui entraîne à son tour une inflation des prix, des délais de retard et générer des contraintes fortes sur l'évolution du prix de l'eau. En outre, la CILE peut compter sur des ressources internes hautement qualifiées, dont les compétences sont particulièrement recherchées sur le marché, rendant indispensable la mise en place de stratégies pérennes de rétention et de valorisation de ces profils.

Pour rencontrer nos défis, l'attractivité et la formation liées aux métiers de l'eau sont des enjeux qui impliquent de nouveaux modes et moyens d'action de la part des opérateurs publics en partenariat avec les entreprises et les acteurs de l'enseignement et de la formation.

La CILE participe ainsi activement à la plateforme « Talents ». Celle-ci a pour objectif de renforcer l'attractivité RH du secteur, développer les compétences du secteur et améliorer l'accès aux compétences des entrepreneurs. Plus concrètement, cette plateforme vise à :

- développer des filières d'orientation et de formation en partenariat long terme avec les entrepreneurs, le FOREM et l'IFAPME ;
- mettre en place des actions communes de formation ouvertes aux secteurs public & privés (« Les métiers de l'eau ») ;
- développer une politique de marque employeur sectoriel ;
- développer la mobilité intra-sectorielle et des projets transversaux pour offrir des parcours de développement au personnel des opérateurs publics du secteur ;

- piloter le centre de services partagées « Talent'eaux ».

Dans le cadre du présent plan stratégique, la CILE concentrera son action sur le renforcement de son attractivité via ces initiatives sectorielles et partenariales.

Les dimensions plus directement liées au statut du personnel, aux parcours de carrière, au bien-être au travail et à la prévention de l'absentéisme sont quant à elles détaillées au point c. « gestion des ressources humaines » de l'objectif 3 (p. 19), afin d'assurer une approche cohérente et intégrée de ces enjeux

3.2. Objectif 7 – Amplifier et accélérer la digitalisation

Le secteur de l'eau en Europe et en Belgique connaît une digitalisation accélérée de ses activités sur l'ensemble de la chaîne de valeurs. On constate une multiplication exponentielle des nouvelles technologies pertinentes pour améliorer la maîtrise et la performance du secteur de l'eau.

L'amplification et l'accélération de la digitalisation des opérateurs publics de l'eau wallons ne sont plus un choix mais une priorité impérieuse qui s'inscrit dans un contexte d'innovation technologique et de guerre des talents accrus, impliquant des investissements importants et complexifiant l'acquisition de compétences nouvelles.

La CILE s'engage à poursuivre sa transition digitale. Dans le prolongement du plan stratégique 2023-2025, dans un souci de rationalisation des coûts, le développement de nouveaux outils sera évalué au regard du retour sur investissement qu'ils génèrent.

Pour accompagner la mise en œuvre du présent plan stratégique, la CILE définira les priorités suivantes en matière de technologies digitales :

- Renforcement de l'asset management grâce à la collecte et à l'analyse des données, ainsi qu'à l'interconnexion des différentes bases de données (SIG, SAP, LIMS), afin d'optimiser les investissements, la maintenance et l'exploitation des infrastructures et équipements ;
- Développement d'une plateforme technologique visant à améliorer la performance des réseaux et le suivi de la qualité de l'eau, notamment par la poursuite du déploiement des compteurs communicants et du réseau LoRa ;
- Développement de solutions mobiles adaptées aux équipes de terrain, favorisant la mobilité, la réactivité et la géolocalisation des interventions ;
- Amélioration continue de l'interactivité et de l'expérience client, notamment à travers l'évolution du système de gestion de la relation client (CRM) ;
- Digitalisation accrue de certains documents et processus internes, pour gagner en efficacité et en traçabilité ;
- Intégration de l'intelligence artificielle dans certains processus, afin de renforcer la valeur ajoutée du travail des agents, de recentrer leurs missions sur des activités à plus forte utilité, et d'améliorer la qualité et la réactivité du service rendu à nos clients.

La CILE mettra également en place une gestion globale de la donnée, tant sur le plan technique qu'organisationnel : définition d'une gouvernance des données, amélioration de leur qualité et de leur interopérabilité, renforcement de la cybersécurité et diffusion d'une culture de la donnée au sein de l'entreprise.

Outre les aspects technologiques, la CILE identifiera les impacts de la digitalisation sur l'évolution des métiers. Son plan de formation interne intégrera l'accompagnement de

la transformation digitale par le développement des compétences numériques de son personnel pour éviter toute fracture numérique.

Sous réserve de conditions financières et qualitatives satisfaisantes, cette stratégie digitale sera déployée en partenariat avec la filiale sectorielle « Digit'eaux », dans une logique de rationalisation des coûts informatiques.

3.3. Objectif 8 – Amplifier et accélérer l'innovation

Le secteur de l'eau est à la recherche constante de solutions visant à rencontrer un triple défi : garantir l'accès aux services de l'eau pour tous, de manière durable et à un prix soutenable pour le consommateur.

Les évolutions rapides des technologies (digital, mesures, traitements, etc.) ainsi que les conséquences de l'augmentation de la pression anthropique et du changement climatique (sécheresse, inondation, perte de biodiversité, ...) sont le cadre de l'innovation dans le secteur de l'eau.

Les 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 sont nombreuses et appellent à une réflexion structurée à l'échelle de la Wallonie.

Dans ce cadre, la CILE fait partie du Cluster H₂O, créé en 2022. Ce cluster, soutenu par la Wallonie, regroupe des acteurs de service public de premier plan du secteur de l'eau (SWDE, SPGE), des entreprises du secteur privé et des institutions universitaires, centres de recherche et centres de formation dont le Cebedeau, l'ULiège et l'Aquapôle. Il permet des synergies en terme d'innovation, notamment marquée par la structuration d'une Initiative d'Innovation Stratégique (IIS) à l'échelle du secteur de l'eau et sélectionnée dans le cadre de la stratégie intelligente de la région (S3). Cette initiative permettra de veiller aux développements de nouvelles innovations et leur transfert vers l'écosystème.

En lien avec le Cluster H₂O et dans le cadre des collaborations sectorielles, la CILE participe également à la plateforme « Innovation » qui a pour vocation de stimuler la transformation du secteur public de l'eau et développer la veille technologique du secteur. Plus concrètement, cette plateforme vise à :

- poursuivre les projets concrets de réduction d'émissions en mutualisant les actions et les expertises rares ;
- développer des pilotes R&D de circularité technico-économiquement pertinents ;
- optimiser la priorisation des investissements et le cycle de vie des équipements ;
- optimiser l'asset management et l'exploitation en mettant en commun les données du secteur.

Chapitre 4 : Enjeu n°4 - Le service aux clients

La raison d'être d'une gestion publique du cycle de l'eau est de rencontrer les attentes des usagers en délivrant un service de qualité répondant à leurs besoins. La CILE compte plus de 271.000 compteurs, et couvre une population de plus de 568.000 personnes.

4.1. Objectif 9 – Offrir un service de qualité aux clients, un service de proximité de qualité

La CILE reste attentive à l'évolution des attentes et des comportements de ses usagers. Elle entend y répondre par un service de proximité, réactif et efficace, en mobilisant les canaux les plus adaptés et en s'appuyant sur les nouvelles technologies.

Soucieuse de maintenir un lien direct avec ses usagers, la CILE s'engage à conserver le guichet commun au sein du bâtiment de RESA, au centre de Liège.

À l'écoute des besoins exprimés, la CILE poursuivra le développement :

- des services offerts par l'espace personnalisé et sécurisé "MyCILE", accessible via son site internet ;
- du système de gestion de la relation client (CRM) visant à améliorer l'interactivité et l'expérience client.

Dans une logique de maîtrise des coûts, la CILE poursuivra également la dématérialisation progressive des documents transmis à ses usagers.

Dans le but de lutter contre la précarité hydrique, la CILE réaffirme les engagements pris dans son précédent plan stratégique et entend les poursuivre activement :

- absence de pose de limiteurs de débit, sauf décision judiciaire ;
- possibilité de paiement mensuel des factures d'eau ;
- maintien de l'octroi de plans d'apurement en cas de difficultés de paiement ;
- application d'un tarif préférentiel en cas de fuite cachée ;
- poursuite de la collaboration avec les CPAS pour faciliter l'accès au Fonds social de l'eau en faveur des usagers les plus vulnérables ;
- coopération continue avec la Région wallonne et la SPGE afin de renforcer l'efficacité des mécanismes de solidarité, qu'ils soient structurels (Fonds social de l'eau) ou exceptionnels (soutien lors de crises) ;
- mise en œuvre d'une politique de recouvrement favorisant les solutions à l'amiable ;
- sensibilisation des usagers à une consommation raisonnée de l'eau.

La CILE veillera à ce que l'ensemble de son personnel adopte, en toutes circonstances, une attitude centrée sur les besoins du client-usager.

Elle poursuivra par ailleurs ses efforts pour améliorer la qualité de l'information à destination des usagers et des communes associées, notamment en ce qui concerne la qualité de l'eau et la gestion des interruptions de service.

Un indicateur de qualité de service a été mis en place afin de mesurer le taux de réponse aux appels des usagers par le département clientèle. L'objectif fixé est ambitieux : atteindre un taux de réponse effectif de 90 %.

Le déploiement des compteurs communicants se poursuivra également. Dès que la couverture du réseau LoRa sera jugée satisfaisante, la CILE proposera aux usagers, en particulier à ses communes associées, des services complémentaires payants permettant un suivi régulier des consommations. Ces services permettront aussi d'alerter les usagers en cas de fuite sur leur réseau privé, contribuant ainsi à réduire les pertes d'eau et à limiter les surcoûts liés à une consommation anormale.

Enfin, dans le prolongement du service d'entretien des hydrants lancé en 2025, la CILE étudiera la mise à disposition de prestations et de conseils à ses communes associées en matière de qualité de l'eau. Ces prestations pourront inclure, entre autres, le contrôle des bassins de natation et des bornes-fontaines, la réalisation d'audits sur la gestion des risques liés à la qualité de l'eau dans les réseaux privés, ainsi que des évaluations ciblées du risque de légionellose.

Chapitre 5 : Enjeu n°5 - La Gouvernance

5.1. Objectif 10 : Améliorer la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

En tant qu'intercommunale, la CILE est soumise à un ensemble de règles légales émanant de différents niveaux de pouvoir. Ces règles peuvent être de portée générale (comme les directives européennes ou le Code des sociétés et des associations) ou de nature organique, à l'instar du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation.

Au-delà du strict respect des obligations légales, la mission de service public impose à la CILE d'intégrer les meilleures pratiques de gouvernance, en particulier en matière de durabilité. Cela implique une attention renforcée notamment en matière de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), dans une perspective de responsabilité sociétale et afin de renforcer la durabilité de ses activités et sa contribution à l'intérêt général.

La gouvernance interne de la CILE repose sur une répartition claire et complémentaire des rôles entre les différents organes :

- Le Conseil d'administration, organe de gestion statutaire, définit les grandes orientations stratégiques, contrôle l'action de la Direction générale et veille à la bonne exécution des missions d'intérêt public dans le respect des principes de transparence, de responsabilité et d'équité. Il incarne la légitimité démocratique de l'intercommunale et garantit la cohérence des choix stratégiques avec les attentes des communes associées et des usagers.
- La Direction générale assure la mise en œuvre des orientations définies par le Conseil d'administration et la gestion journalière. Elle pilote l'exécution des décisions, coordonne les projets structurants, veille à la conformité réglementaire et assure un reporting régulier aux organes de gouvernance. Elle joue un rôle central de trait d'union entre la stratégie, le pilotage opérationnel et la gestion quotidienne.
- Le Comité de direction, placé sous la responsabilité de la Direction générale, constitue un organe collégial de coordination, d'analyse et de décision opérationnelle. Il favorise la transversalité, la mutualisation des expertises et l'alignement des actions menées au sein des différents départements. Il contribue ainsi à renforcer l'agilité managériale et la cohésion interne.

Ce triptyque Conseil d'administration - Direction générale - Comité de direction forme l'ossature de la gouvernance de la CILE et garantit une articulation efficace entre vision stratégique, pilotage opérationnel et exécution sur le terrain.

La gouvernance interne de la CILE est fondée sur la transparence et la cohésion.

Dans cette perspective, la CILE réaffirme son engagement en faveur d'une gouvernance interne rigoureuse et partagée, reposant sur :

- une transparence renforcée, à travers des reportings réguliers et des outils de suivi adaptés aux besoins du Conseil d'administration et des organes de contrôle ;
- un alignement stratégique des équipes, soutenu par un dispositif de communication interne performant, visant à diffuser les valeurs de l'organisation, renforcer la cohésion et favoriser l'adhésion aux projets collectifs ;

- une culture managériale collaborative, portée par la Direction générale en étroite concertation avec le Comité de direction, au service de l'efficacité, de la responsabilité et de l'amélioration continue.
- la mise en œuvre progressive des recommandations issues de l'audit organisationnel des services techniques, afin d'optimiser leur fonctionnement, de renforcer la transversalité avec les autres départements et d'améliorer la qualité et l'efficacité opérationnelle.

À l'échelle du secteur de l'eau, la CILE s'inscrit activement dans la dynamique portée par le plan industriel, en participant notamment au Comité de coordination sectoriel, aux côtés des directions de la SWDE, de la SPGE et des Organismes d'Assainissement Agréés (OAA).

Dans ce cadre, et conformément aux conditions fixées par la décision du 27 janvier 2025 relative à la trajectoire tarifaire, la CILE poursuit plusieurs objectifs structurants :

- Renforcer les synergies avec les autres opérateurs afin de soutenir la mise en œuvre d'une stratégie sectorielle intégrée, garante de la qualité, de la pérennité et de l'accessibilité du service de l'eau, notamment par une meilleure maîtrise des coûts ;
- Contribuer activement à l'évolution de la gouvernance sectorielle en appliquant les principes de l'économie collaborative ;
- Participer au développement de nouvelles formes de coopération, ainsi que de solutions juridiques, technologiques et financières innovantes, en s'appuyant notamment sur des plateformes thématiques et des centres de services partagés.

5.2. Objectif 11: Améliorer notre Système de management intégré (SMI)

La CILE s'appuie sur plusieurs certifications et une accréditation, qui constituent des gages de qualité, de sécurité et de fiabilité dans l'exercice de ses missions :

- ISO 9001 – Management de la qualité ;
- ISO 27001 – Sécurité de l'information, cybersécurité et protection de la vie privée – Système de management de la sécurité de l'information ;
- ISO 17025 – Exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais.

Afin d'assurer une cohérence entre ces différentes normes, la CILE tend vers un Système de Management Intégré (SMI). Véritable colonne vertébrale organisationnelle, ce dispositif transversal permet d'unifier les pratiques, de renforcer la maîtrise des risques et de soutenir la mise en œuvre du plan stratégique.

Le SMI remplit plusieurs fonctions clés :

- traduire de manière cohérente les grandes orientations stratégiques à travers l'ensemble des processus ;
- consolider la résilience des activités, face à un environnement en constante évolution ;
- assurer la conformité aux obligations réglementaires, notamment en matière de cybersécurité ;
- éviter les doublons, contradictions ou lacunes entre les dispositifs existants ;
- harmoniser et centraliser la documentation opérationnelle ;
- mettre à jour les systèmes en respectant les exigences croisées de l'ensemble des référentiels ;

- renforcer la gestion des risques, qu'ils soient sanitaires, environnementaux ou organisationnels ;
- rationaliser les audits internes et externes, ainsi que les mécanismes de revue et d'amélioration continue ;
- faciliter l'intégration de nouveaux référentiels dans une logique de continuité et d'efficacité.

En s'appuyant sur des normes ISO partageant une architecture commune (analyse des risques, compréhension du contexte, pilotage par la performance...), la CILE privilégie une approche mutualisée. Chaque synergie possible entre référentiels est identifiée et exploitée, afin d'optimiser les ressources et de maximiser la valeur ajoutée.

Au-delà du gain de productivité, le SMI joue un rôle central dans le pilotage global de l'entreprise, en assurant une meilleure lisibilité, cohérence et efficacité des actions. Il contribue également à affirmer durablement le positionnement stratégique de la CILE, en renforçant la confiance de ses usagers et partenaires et en consolidant la maîtrise de ses risques opérationnels.

La CILE réaffirme ainsi son engagement à poursuivre le renforcement de son système de management intégré, véritable levier de performance durable et de gouvernance maîtrisée.

Titre III – Suivi et évaluation du plan stratégique

Un Collège de suivi et d'évaluation sera mis en place afin d'assurer le suivi et de préparer l'évaluation annuelle du plan stratégique.

Ce Collège sera composé :

- du Président du Conseil d'administration ;
- du Vice-Président du Conseil d'administration ;
- des membres du Comité d'audit ;
- de la Direction générale.

Il permettra d'assurer une revue exhaustive des objectifs et engagements du plan stratégique, à travers l'établissement de tableaux de bord avant sa présentation au Conseil d'administration et à l'Assemblée générale du second semestre.

Titre IV – Budgets – Plan financier – Plan d'investissements

1.1. Introduction

Les perspectives financières du plan stratégique 2026 - 2028 s'appuient sur :

- notre connaissance du secteur de l'eau ;
- la gestion des données comptables et techniques spécifiques à la CILE ;
- la référence des exercices antérieurs ;
- la trajectoire tarifaire autorisée le 27 janvier 2025 pour la période 2025 à 2029 ;
- l'augmentation des coûts liée à l'inflation, à la mondialisation, aux influences géopolitiques sur le prix des matières premières et de l'énergie, ainsi qu'aux besoins requis. A cet égard, les hypothèses inflationnistes retenues pour le présent plan sont de 2% par an à partir de l'exercice 2026.

Ces perspectives tiennent compte :

- des diverses réformes que ce soit celles du Code de l'eau ou d'autres législations (énergie, mobilité, NIS, CER, ...) ;
- du plan pluriannuel d'investissements ;
- des moyens financiers subsistants en fonds propres ;
- des obligations de résultats dans la fourniture d'une eau de qualité, en quantité et pression voulues, ainsi que dans la prestation de services adéquats, ponctuels et cordiaux.

Le plan stratégique intègre la trajectoire autorisée du coût-vérité distribution (CVD), à savoir :

	2026	2027	2028
CVD	3,5552 €/m ³	3,7052 €/m ³	3,8052 €/m ³

Le plan stratégique intègre également la trajectoire tarifaire du coût vérité assainissement (CVA) autorisé de la SPGE sur les exercices à venir.

	2026	2027	2028
CVA	2,748 €/m ³	2,888 €/m ³	2,946 €/m ³

Les perspectives financières du plan stratégique 2026-2028 s'articulent autour de deux composantes fondamentales :

- le budget des charges et produits ;
- le plan pluriannuel d'investissement.

1.2. Budget général

Le budget des charges et produits est établi sur base du schéma du compte de résultats – Classes 6 et 7 – du plan comptable minimum normalisé.

Les charges et les produits sont évalués sur base de la situation comptable arrêtée au 31 décembre 2024, des perspectives d'évolution sur l'année à venir en regard des éléments connus des 3 précédents exercices clôturés. Il s'établit comme suit pour les 3 exercices budgétisés :

Compte de résultats 2026-2028												
CHARGES		2026	2027	2028	PRODUITS		2026	2027	2028			
CVD appliqué		3,5552	3,7052	3,8052	CVD appliqué		3,5552	3,7052	3,8052			
CHARGES D'EXPLOITATION				173.104.939	179.088.952	183.185.874	VENTES ET PRESTATIONS			188.905.642	197.035.697	202.220.303
1.	Achats	84.866.025	88.643.444	90.547.246	1.	Chiffres d'affaires	165.351.589	173.006.463	177.568.834			
1.1	Achat d'eau production	9.037.000	9.217.740	9.402.095	1.1	Ventes d'eau Production	2.914.142	2.972.425	3.031.874			
1.1	Fonds de protection	2.880.704	2.880.704	2.880.704	1.1	Fonds de protection	260.665	260.665	260.665			
1.1	Contribution de prélèvement	3.929.337	4.007.924	4.088.082	1.1	Contribution de prélèvement	349.218	356.202	363.326			
1.1	Coût vérité "assainissement" distribution	63.252.189	66.654.945	68.176.591	1.1	Ventes d'eau Distribution	71.123.400	74.123.300	76.211.300			
1.2	Achats pour stocks	4.060.174	4.141.377	4.224.205	1.1	Redevance CVD	19.632.500	20.619.450	21.340.400			
1.3	Achats directs	593.884	605.762	617.877	1.1	Coût vérité "assainissement"	41.962.650	44.100.500	44.983.500			
1.4	Sous-traitant à refacturer	1.112.737	1.134.992	1.157.691	1.1	Redevance CVA	22.580.400	23.914.750	24.584.450			
2.	Services et biens divers	24.111.148	24.593.371	25.085.238	1.1	Fonds social de l'eau	800.750	816.750	834.050			
2.1	Frais de port et gestion des boues	27.704	28.258	28.823	1.1	Location compteurs	573.018	584.478	596.168			
2.2	Indemnités d'occupation et autres	58.702	59.876	61.074	1.2	Produits activités annexes	5.154.846	5.257.943	5.363.102			
2.3	Charges locatives	570.846	582.263	593.909								
2.4	Entretiens et réparations	9.683.431	9.877.100	10.074.642	2.	Variation des en-cours	376.483	384.013	391.693			
2.5	Frais informatiques	4.657.267	4.750.412	4.845.420								
2.6	Fournitures à l'intercommunale	4.625.286	4.717.792	4.812.148	3.	Production immobilisée	4.521.878	4.612.316	4.704.562			
2.7	Redevances et assurances	1.593.552	1.625.423	1.657.931								
2.8	Honoraires et cotisations	2.317.691	2.364.044	2.411.325	4.	Autres produits d'exploitation	18.605.691	18.982.905	19.505.213			
2.9	Manifestations, publications frais de notoriété	126.781	129.317	131.903								
2.10	Missions & réceptions	60.429	61.638	62.871	5.	Produits d'exploitation non récurrents	50.000	50.000	50.000			
2.11	Emoluments Administrateurs & intérimaires	389.458	397.247	405.192								
3.	Rémunérations - Ch. sociales	42.790.857	43.646.674	44.519.607								
3.1	Rémunérations directes	27.192.298	27.736.144	28.290.867								
3.2	Charges patronales	13.139.716	13.402.511	13.670.561								
3.3	Autres frais de personnel	2.458.842	2.508.019	2.558.180								
4.	Amortissements	17.656.204	18.483.364	19.418.886								
5.	Dotation aux provisions	184.819	176.214	18.210								
6.	Réduction de valeurs	1.991.827	2.011.745	2.031.863								
7.	Autres charges exploitation	1.487.065	1.516.806	1.547.142								
8.	Charges d'exploitation non récurrentes	16.995	17.335	17.681								
CHARGES FINANCIERES		1.424.392	1.607.392	1.780.392	PRODUITS FINANCIERS		1.058.018	1.079.178	1.100.762			
CHARGES FISCALES		166.144	169.467	172.856								
RESULTAT		15.268.184	17.249.064	18.181.942								
TOTAL		189.963.660	198.114.875	203.321.065	TOTAL		189.963.660	198.114.875	203.321.065			

1.3. Hypothèses prises en compte pour l'établissement des budgets 2026 – 2028

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.

Achats divers

Les prévisions de d'achats de pièces et de petit matériel découlent des dépenses 2024 indexées de 2% par an.

Indemnité d'occupation du domaine public

Les prévisions tiennent 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 par exercice. Le Ministre l'impose à minima jusqu'en 2029 et cette décision a été notifiée à l'ensemble de nos communes.

Charges d'entretien de réseaux

Les charges d'entretien de réseaux ont été évaluées sur base des dépenses observées lors de l'exercice 2024 pondérées des pistes d'économies éventuelles futures. Ces charges sont ensuite indexées de 2% par an.

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.

Energie

L'estimation des coûts énergétiques est établie sur base des recommandations émises par nos conseillers ainsi que d'une stabilité de la consommation. Ces coûts sont également indexés annuellement de 2%.

Assurances

La prime la plus importante est liée à l'assurance responsabilité civile et est calculée en fonction de la masse salariale.

Autres services et biens divers

Les autres services et biens divers sont évalués sur base des coûts supportés lors de l'exercice 2024 et indexés de 2% par an.

Masse salariale

L'estimation de la masse salariale est basée sur les principes 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.

Le taux de la cotisation de responsabilisation estimé retenu est de 80,57% en 2026, 83,10% en 2027 et 84,98% en 2028 selon les informations communiquées par le Service Fédéral des Pensions.

Charge d'amortissement

L'estimation de la charge d'amortissement entre l'exercice 2026 et 2028 tient compte de la charge annuelle 2024 additionnée de la pondération entre le plan d'investissements 2026-2028 et le taux moyen d'amortissement appliqué sur les actifs actuels.

Autres charges d'exploitation dont le taux d'irrecouvrabilité

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'irrecouvrabilité estimé dans les projections financières est de 2% pour chacun des exercices.

A titre d'information, l'historique des 3 derniers taux d'irrecouvrabilité est le suivant :

Exercice	Taux
2022	1,72 %
2023	1,73 %
2024	1,66 %

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 60 millions d'euros répartis en 6 tranches prélevées sur les exercices 2026 à 2031 dont le coût annuel est estimé à 3,5% (Indice de référence BNB : Taux des crédits aux entreprises).

Les 4 tranches de prélèvement du premier emprunt arrivent à échéance en octobre 2035, mai 2037, décembre 2039 et mai 2040.

Ventes d'eau

Les prévisions se basent sur une stabilisation des consommations 2024. 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 m³/compteur en 2023 contre 95,65 m³/compteur en 2015. Les volumes distribués en 2024 sont par ailleurs supérieurs de 0,24% à ceux distribués en 2023.

La redevance CVD est estimée à partir de l'évolution du nombre de compteurs extrapolée sur les derniers exercices. Ceux-ci augmentent en moyenne de 0,75% soit près de 2.000 compteurs par an. La progression 2024 est de 2.480 compteurs supplémentaires par rapport à 2023.

Production immobilisée

La production immobilisée a été estimée sur base de l'évolution du plan d'investissements 2026-2028.

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) ;
- des prélèvements sur les réserves libres cantonnées chez Ogeo Fund à concurrence de 12 millions d'euros par an.

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).

Plan d'investissements

Sur base de l'expérience, il est proposé de tenir compte d'un taux de réalisation du plan d'investissements 2026-2028 de 75 %.

1.4. Plan d'investissements

Considérant la méthodologie exposée, la trajectoire tarifaire autorisée et les résultats financiers ci-dessous, la priorisation des objectifs du plan stratégique se traduit par les besoins d'investissements suivants :

	2026	2027	2028
Chantiers (Ordonnancement)	12.750.000	13.005.000	13.265.100
Remplacement des raccordements en plomb	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Investissements en distribution	8.868.000	8.230.500	8.715.700
Stations de traitements	1.036.200	2.558.500	5.625.500
Flotte de véhicules (garage)	2.500.000	1.500.000	500.000
Informatique	2.255.000	1.550.150	1.596.655
Rénovation d'ouvrages	1.129.000	1.093.000	779.000
Digitalisation des réseaux (Smart et recherche de fuites)	1.027.500	591.100	594.808
Maintenance des bâtiments administratifs	603.000	698.000	233.000
Energies renouvelables	350.000	350.000	0
Investissements en production	168.000	243.000	243.000
Laboratoire	110.000	57.000	26.000
TOTAL	40.796.700	39.876.250	41.578.763
Cible : taux de réalisation de 75%	30.597.525	29.907.188	31.184.072

Evaluations budgétaires

2022 à 2024

Evaluations Budgétaires 2022 à 2024						
CHARGES	Exercice 2022		Exercice 2023		Exercice 2024	
	Budget	Réalisé	Budget	Réalisé	Budget	Réalisé
	(CVD = 2.8746 €)	(CVD = 2.9715 €)	(CVD = 2.9953 €)	(CVD = 2.9953 €)	(CVD = 3.0552 €)	(CVD = 3.0552 €)
CHARGES D'EXPLOITATION	151.031.850	149.672.568	164.141.965	155.121.920	163.755.115	155.738.020
1. <u>Achats</u>	<u>74.424.000</u>	<u>73.176.352</u>	<u>77.481.121</u>	<u>72.531.630</u>	<u>78.850.778</u>	<u>74.395.640</u>
- Eau	8.676.700	8.652.734	9.701.950	8.755.630	10.015.950	8.686.082
- Fonds de protection	2.929.900	2.926.250	2.946.900	2.858.155	2.855.850	2.880.704
- Contribution de prélèvement	3.315.650	3.441.424	3.465.900	3.361.476	3.455.400	3.776.756
- Coût-vérité "Assainissement"	54.653.300	53.611.239	54.759.400	52.468.966	56.695.900	53.509.234
- Achats marchandises	3.617.050	3.657.532	5.232.381	3.556.385	4.360.268	3.902.512
- Achats directs	639.250	169.925	700.680	674.748	747.221	570.823
- Sous-traitants à refacturer	592.150	717.249	673.910	856.269	720.189	1.069.528
2. <u>Transfert d'activité</u>						
3. <u>Services et biens divers</u>	<u>26.204.900</u>	<u>24.040.242</u>	<u>26.262.395</u>	<u>26.723.764</u>	<u>22.982.538</u>	<u>23.519.973</u>
- Frais sur achats	34.350	34.248	28.917	32.594	33.514	26.382
- Indemnités d'occupation	2.671.400	2.804.598	2.545.689	3.505.904	81.811	56.423
- Charges locatives	607.050	384.146	642.726	502.495	732.129	549.618
- Entretien et réparations	7.986.200	7.474.711	8.807.255	8.663.116	8.254.820	9.063.704
- Frais informatiques	5.158.350	5.168.969	4.684.685	4.581.450	4.589.180	4.475.902
- Fournitures à l'intercommunale	3.225.650	3.594.624	5.065.069	4.800.942	4.662.810	4.445.687
- Redevances & assurances	1.089.900	1.132.279	1.291.113	1.226.168	1.584.756	1.229.665
- Honoraires et cotisations	4.137.450	2.489.231	2.316.150	2.719.596	2.435.363	3.118.535
- Notoriété - Emoluments - Réception	1.294.550	957.437	880.791	691.499	608.155	554.058
4. <u>Rémunérations - Charges sociales</u>	<u>34.817.050</u>	<u>35.575.760</u>	<u>43.057.513</u>	<u>39.451.690</u>	<u>44.348.687</u>	<u>39.584.620</u>
- Rémunérations directes	23.069.250	23.097.615	28.019.276	24.292.122	28.303.938	25.012.481
- Charges patronales	9.694.350	10.143.816	12.643.979	13.070.391	12.992.263	12.628.525
- Autres frais de personnel	2.053.450	2.334.329	2.394.258	2.089.176	3.052.486	1.943.614
5. <u>Amortissements</u>	<u>12.074.000</u>	<u>13.582.251</u>	<u>13.319.767</u>	<u>14.550.875</u>	<u>14.782.767</u>	<u>15.805.905</u>
6. <u>Dotations aux provisions</u>	<u>-107.850</u>	<u>1.683.339</u>	<u>233.284</u>	<u>-1.193.161</u>	<u>-1.010.512</u>	<u>-800.871</u>
7. <u>Réductions de valeurs sur créances</u>	<u>1.564.900</u>	<u>-16.327</u>	<u>763.750</u>	<u>1.965.081</u>	<u>1.618.774</u>	<u>1.740.347</u>
7. <u>Autres charges d'exploitation</u>	<u>2.042.850</u>	<u>1.561.988</u>	<u>2.012.135</u>	<u>1.081.308</u>	<u>2.165.907</u>	<u>1.429.320</u>
9. <u>Charges d'exploitation non récurrentes</u>	<u>12.000</u>	<u>68.963</u>	<u>1.012.000</u>	<u>10.734</u>	<u>16.176</u>	<u>63.086</u>
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
CHARGES FINANCIERES	1.697.500	2.014.582	1.569.300	1.467.466	1.504.569	1.338.392
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
CHARGES FISCALES	266.850	397.986	243.950	405.493	383.234	307.263
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
RESULTAT	75.300	220.332	17.882.546	840.542	724.555	36.288.551
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
TOTAL	153.071.500	152.305.468	183.837.760	157.835.421	166.367.473	193.672.227

Evaluations Budgétaires 2022 à 2024						
PRODUITS	Exercice 2022		Exercice 2023		Exercice 2024	
	Budget	Réalisé	Budget	Réalisé	Budget	Réalisé
	(CVD = 2,8746 €)	(CVD = 2,9715 €)	(CVD = 2,9953 €)	(CVD = 2,9953 €)	(CVD = 3,0552 €)	(CVD = 3,0552 €)
VENTES ET PRESTATIONS	151.589.650	150.114.302	182.113.273	155.859.961	164.582.063	192.021.412
1. <u>Chiffre d'affaires</u>	<u>139.550.200</u>	<u>137.239.999</u>	<u>143.954.725</u>	<u>138.635.885</u>	<u>150.828.540</u>	<u>144.163.597</u>
- Vente d'eau	61.990.950	60.842.690	65.483.500	61.758.548	69.670.500	65.962.308
- Redevance	15.465.250	15.196.921	16.105.950	15.959.855	16.569.600	16.108.077
- Fonds social de l'eau	668.900	667.113	681.000	745.370	677.700	709.918
- Fonds de protection	332.650	314.722	389.900	305.139	383.550	293.731
- Contribution gouvernement wallon	376.350	370.154	451.950	358.930	479.350	385.426
- Coût-vérité "Assainissement"	36.863.500	35.814.025	36.846.550	34.519.076	37.880.000	35.337.817
- Redevance "assainissement"	19.025.800	18.768.829	19.067.600	18.959.756	19.710.500	19.108.467
- Locations compteurs	488.900	509.215	521.250	561.288	550.767	574.736
- Produits des activités annexes	4.337.900	4.756.329	4.407.025	5.467.923	4.906.573	5.683.117
2. <u>Variation des travaux en-cours</u>		<u>344.567</u>		<u>287.185</u>	<u>358.351</u>	<u>-132.853</u>
3. <u>Production immobilisée</u>	<u>4.440.100</u>	<u>4.943.845</u>	<u>3.678.311</u>	<u>4.586.295</u>	<u>3.717.162</u>	<u>4.739.250</u>
4. <u>Autres produits d'exploitation</u>	<u>7.537.850</u>	<u>7.246.442</u>	<u>3.776.888</u>	<u>12.314.204</u>	<u>7.953.917</u>	<u>20.037.081</u>
5. <u>Produits d'exploitation non récurrents</u>	<u>61.500</u>	<u>339.449</u>	<u>30.703.350</u>	<u>36.391</u>	<u>1.724.093</u>	<u>23.214.338</u>
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
PRODUITS FINANCIERS	1.481.850	2.191.167	1.724.487	1.975.460	1.785.410	1.650.815
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
RESULTAT						
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
TOTAL	153.071.500	152.305.468	183.837.760	157.835.421	166.367.473	193.672.227

Titre V – Indicateurs du plan stratégique

AXE PROCESSUS INTERNES (Métier)
Taux de renouvellement des conduites <i><u>Km de conduites remplacées l'année N (hors raccordement et hors extensions)</u></i> <i><u>Km de conduites existantes au 1^{er} janvier de l'année N (hors raccordement)</u></i> Cible : 0,34% en moyenne sur la durée du plan stratégique.
Indice linéaire de volumes non enregistrés <i><u>(Total des volumes produits et achetés - Volumes facturés au cours de l'année N)</u></i> <i><u>/ Km de conduites existantes au 1^{er} janvier de l'année N (hors raccordements)</u></i> <i><u>365 jours</u></i> Cible : 8,0 m³/j/km au terme du plan stratégique.
Remplacement de raccordements en plomb Nombre de raccordements en plomb remplacés par an Cible : au minimum 2.000 raccordements remplacés/an
Plans de Gestion de Sécurité Sanitaire de l'Eau Mise en place d'un PGSSE pour chaque zone de distribution Cible : 100% d'ici fin 2028
Qualité d'eau : taux de conformité Taux de conformité des analyses : valeurs paramétriques Moyenne (TcB, TcN, TcMM, TcMO) avec les cibles suivantes : ○ TcB : 99% ○ TcN : 99% ○ TcMM : 95% ○ TcMO : 99% ○ Moyenne de 99% 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 micropolluants minéraux. TcMO : taux de conformité des analyses – paramètres impératifs micropolluants organiques Taux de conformité global (SIQUEP) : 99% Taux de conformité global pondéré hors plomb : cible 99%

AXE SMART	
Taux de déploiement des compteurs communicants	$\frac{\text{Taux de compteurs « usagers » rendus communicants}}{\text{Nombre de compteurs « usagers » CILE}}$
Cible : 7,5%/an	
Taux de couverture du réseau LoRa	$\frac{\text{Nb de compteurs ayant communiqué dans les 30 derniers jours}}{\text{Nombre de compteurs communicants}} * 100$
Cible : 75% au terme du plan stratégique	
AXE CLIENTS	
Taux de service global	
Taux de réponse aux appels des usagers par le département clientèle de la CILE	
Cible : 90%	
Part de la facture CILE dans le revenu des ménages	$\frac{\text{Facture moyenne}}{\text{Revenu moyen}}$
Facture moyenne : facture établie sur base de la consommation moyenne domestique pour la partie distribution d'eau de la CILE.	
Revenu moyen : revenu moyen des ménages wallons (Source enquête SILC). A défaut de mise à jour : dernier connu actualisé sur base de l'indice de prix à la consommation.	
Cible : 0,7%	
AXE FINANCES	
Solvabilité	$\frac{\text{Total fonds propres}}{\text{Total passif}}$
Cible : > 60%	
Soutenabilité financière (imposé par BEI)	$\frac{\text{Dette}}{\text{EBITDA}}$
Cible : ≤ 6,5	

Taux de réalisation du plan d'investissements <i><u>Dépenses en investissements réalisées en année N</u></i> <i>Montant des investissements prévus au plan stratégique pour l'année N</i> Cible : minimum 75 %/an
AXE DEVELOPPEMENT DURABLE
Taux de délimitation des zones de protection de la ressource Pourcentage de dossiers de demandes de délimitation de zones de protection déposés d'ici la fin du plan stratégique au regard du nombre de prises d'eau en exploitation. Cible : 100%
Biodiversité <i>Nombre de sites ayant obtenu un accord de principe du DNF</i> <i><u>sur un projet de plan simple de gestion</u></i> 4 Cible : 100 % d'ici fin 2028
Production d'électricité renouvelable <i><u>Volume d'électricité renouvelable produite</u></i> <i>Consommation globale d'électricité (MT et BT)</i> Cible : 8.5 %

Au-delà de ces indicateurs stratégiques, d'autres indicateurs opérationnels et notamment ceux à transmettre annuellement au Comité de contrôle de l'eau, font l'objet d'un suivi régulier afin d'identifier les améliorations à apporter au processus.

∞ ∞ ∞

∞ ∞

∞