

ASSOCIATION INTERCOMMUNALE POUR LE DÉMERGEMENT ET L'ÉPURATION DES COMMUNES DE LA PROVINCE DE LIÈGE

Plan stratégique 2023-2025

Projet.

Fichier : PLAN STRATEGIQUE AIDE 2023-2025_v3 sauvegardé le 29 août 2022

1. Préambule

Conformément aux dispositions de l'article L1523-13 §4 du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD), le plan stratégique d'une intercommunale est rédigé pour une période de trois ans et est soumis à une évaluation annuelle. L'article L1522-3 du CDLD précise que le plan stratégique identifie chaque secteur d'activité et inclut notamment des prévisions financières pour l'exercice suivant. Ce plan est préalablement arrêté par le conseil d'administration et adressé aux communes et, s'il échet, aux provinces associées.

Pour mémoire, l'AIDE est une intercommunale mono-métier dont l'assainissement des eaux usées est le seul secteur d'activité, même s'il se décline en missions diverses. L'AIDE est le lien opérationnel en province de Liège entre les politiques régionales en matière d'eaux usées et les villes et communes qui y sont associées.

En 2019, l'AIDE repensait son plan stratégique au travers d'une démarche participative interne, aidée par un consultant extérieur. Le plan stratégique 2020-2023, couvrant volontairement quatre ans, a été approuvé par l'Assemblée générale stratégique du 19 décembre 2019. Ce plan a fait l'objet d'évaluations annuelles approuvées par les assemblées générales des 17 décembre 2020, 16 décembre 2021 et 15 décembre 2022.

Le choix d'une durée de quatre années visait à souligner combien le plan était ambitieux et que l'AIDE savait d'emblée que trois années ne suffiraient pas à l'accomplir.

Nonobstant cette volonté de l'AIDE, le CDLD prévoit un renouvellement du plan stratégique tous les trois ans, ce qui donne l'occasion de tirer un bilan du plan stratégique en cours et de le projeter pour les trois prochaines années, de réévaluer l'écosystème dans lequel vit l'AIDE et de recalibrer certains objectifs, trop ou trop peu ambitieux selon les cas.

2. Le plan stratégique 2020-2023

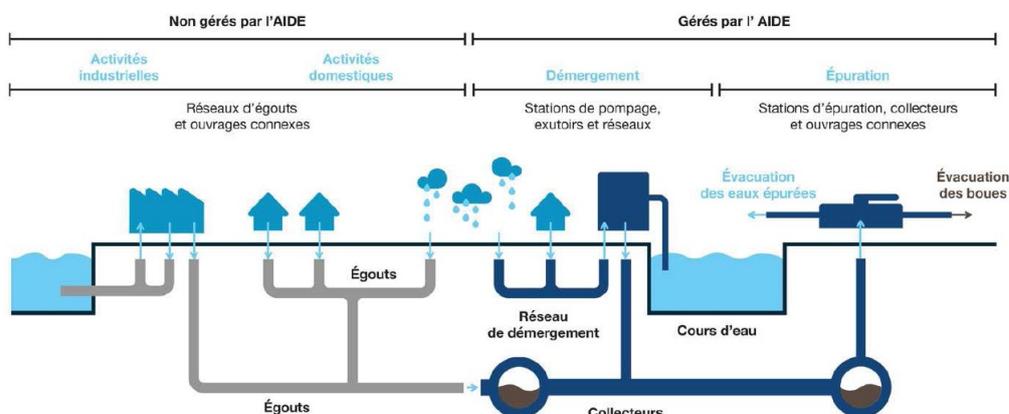
2.1. 6 axes et 27 initiatives

Le plan stratégique 2020-2023 comportait 27 initiatives, regroupées en 3 thèmes (diversifier - consolider -



mobiliser), 6 axes, pour un total de 105 actions concrètes à mener.

Le thème majeur du plan stratégique 2020-2023 était de développer au sein de l'AIDE une approche **R2R** (du Robinet au Ruisseau), traduisant la volonté de l'AIDE d'assurer à terme une maîtrise intégrale et une gestion intégrée de la chaîne de l'assainissement des eaux usées, à partir du raccordement particulier jusqu'au rejet des eaux épurées dans le milieu aquatique.



L'ambition est claire mais demande des évolutions systémiques importantes qui requièrent de construire un consensus général, selon un processus qui prendra des années à s'accomplir, avec la collaboration et le soutien des partenaires naturels de l'AIDE.

2.2. Une concrétisation dans un contexte difficile

Les différentes initiatives et actions prévues dans le plan stratégique 2020-2023 ont été implémentées dans une période marquée par trois événements majeurs, inattendus et profondément impactants.

Pandémie COVID-19

La pandémie qui sévit depuis le début de 2020 a, notamment, mis en évidence :

- la résilience des services et des agents de l'AIDE qui ont poursuivi leurs activités avec efficacité malgré un contexte social et technique difficile ;
- la faisabilité, les avantages et les inconvénients du télétravail, ce qui a induit une réflexion interne sur l'encadrement de cette nouvelle pratique du travail et l'adaptation du règlement de travail ;
- l'intérêt d'une gestion proactive des moyens de protection individuels et d'une collaboration étroite avec un SEPP de qualité ;
- la faiblesse de la filière d'évacuation des boues, gérée par la SPGE, dans la mesure où elle repose en partie sur une exportation de celles-ci vers les centrales électriques allemandes, devenue impossible suite à la fermeture des frontières. Cette situation a induit une réflexion stratégique de la SPGE sur la gestion future de ces sous-produits de l'épuration des eaux usées, laquelle n'est pas encore finalisée.

Inondations catastrophiques de juillet 2021

Les inondations catastrophiques de juillet 2021 ont affecté le personnel et les installations de l'AIDE, particulièrement dans les vallées de la Vesdre et de l'Ourthe. L'AIDE a été très fortement sollicitée pendant, mais surtout après, les épisodes de crue, sachant que près de 54 ouvrages ont été mis à l'arrêt pendant plusieurs semaines voire, pour certains, de longs mois. Ces inondations ont requis un travail considérable, allant des indispensables états des lieux, aux remises en service avec des moyens temporaires jusqu'aux études, marchés publics et suivis de chantier de reconstruction des ouvrages impactés.

Cet épisode dramatique a notamment mis en évidence :

- la disponibilité, la réactivité et le dévouement du personnel dans la remise en service des ouvrages impactés par les inondations ;
- les bénéfices immédiats apportés par le démergement qui, durant des crues d'été d'une ampleur exceptionnelle, a protégé plus de 13.000 immeubles d'habitation (30.000 habitants) ainsi que de nombreuses entreprises et infrastructures publiques essentielles ;
- l'importance de rappeler au Gouvernement wallon de vérifier, de rehausser ou de prolonger les protections directes contre les inondations, sans lesquelles le démergement ne peut assurer sa fonction, comme cela fut malheureusement le cas pour les quartiers d'Angleur et de Kinkempois submergés par le débordement de l'Ourthe au-dessus de ses berges ;
- l'importance d'intégrer dès à présent le changement climatique dans la conception et l'exploitation des ouvrages, en démergement comme en collecte et traitement des eaux usées, y compris l'égouttage ;
- l'importance de réfléchir à la résilience des ouvrages de démergement et des ouvrages d'assainissement suite à des périodes de crue.

Fin 2021, le Gouvernement wallon a été informé des bénéfices du démergement, particulièrement mis en évidence lors des inondations, par un courrier envoyé conjointement par la SPGE et les trois organismes de démergement wallons. Il attirait notamment son attention sur la nécessité de maintenir les protections directes contre les cours d'eau en crue et, surtout, de veiller à consolider et à pérenniser la position des organismes de démergement dans la gestion du territoire et le financement de ces dispositifs de protection des populations.

La guerre en Ukraine

Après de nombreuses décennies de paix, la guerre s'invite à nouveau en Europe par l'invasion surprise de l'Ukraine par la Russie voisine le 24 février 2022. L'issue de ce conflit armé est incertaine à l'heure d'écrire ces lignes mais le contexte social et économique des pays européens en est fortement impacté : migration massive de réfugiés, accès réduit à certaines ressources, raréfaction et/ou renchérissement de certaines matières (énergies fossiles, denrées alimentaires), perturbations des routes commerciales, etc. L'augmentation généralisée des prix (également due aux importants plans de relance de postpandémie) induit une précarisation des plus faibles, augmentant ainsi la pression pour la maîtrise du coût de l'eau, alors que de nouveaux défis se profilent à l'horizon.

Concrètement pour l'AIDE, cette guerre induit des charges plus importantes (indexation automatique des salaires, renchérissement de l'énergie) et l'augmentation substantielle des coûts d'investissement et d'exploitation.

Toutefois, malgré ces évènements, les activités de l'AIDE et les services qu'elle rend à la collectivité se poursuivent à un niveau normal ce qui démontre, une fois de plus, la résilience du secteur public de l'eau wallon en général et de l'AIDE en particulier.

2.3. Evaluation finale du plan stratégique 2020-2023

L'évaluation finale adoptée par l'Assemblée générale du 15 décembre 2022 montre un accomplissement final d'environ 50% du plan stratégique 2020-2023.

Ce score peut paraître insuffisant ou, au contraire, compte-tenu des circonstances évoquées ci-avant, plutôt satisfaisant. Il convient toutefois de rappeler que ce score résulte d'un calcul mathématique où, par simplification méthodologique, chacune des 27 initiatives avait le même poids. Certaines de ces initiatives n'ont cependant pu aboutir comme prévu pour diverses raisons.

Les objectifs majeurs étaient cependant une réorganisation de tous les services de l'AIDE, la modernisation des textes fondamentaux qui règlent la vie de l'AIDE, le développement des services à destination des communes et des industries, etc.

En résumé, se (re)mettre en ordre pour affronter les défis futurs.

En dépit de ces années difficiles, on peut estimer que ces objectifs sont atteints, même si *tout n'est pas encore parfait dans le meilleur des mondes*.

D'autres objectifs majeurs tels que le positionnement de l'AIDE comme prestataire de services de maintenance des égouttages communaux, le renouvellement des contrats de service dans une optique d'autonomie responsable, la recherche des financements pour réhabiliter les infrastructures de démergement face au changement climatique, le renforcement de notre démarche en matière de développement durable ou la recherche d'une pérennité financière restent des objectifs pertinents, qui se travaillent sur la durée et avec la SPGE, notre partenaire naturel.

3. Vers le plan stratégique 2023-2025

3.1. Méthodologie

Le CDLD est très succinct sur le contenu d'un plan stratégique et est muet sur la façon de l'élaborer.

Comme dit précédemment, le plan stratégique 2022-2023 a été établi sur base d'idéations internes, avec l'aide d'un consultant spécialisé. Le niveau d'ambition visait à projeter l'AIDE bien au-delà des 3 ans requis.

Le présent plan stratégique 2023-2025 se veut être la prolongation naturelle du plan stratégique précédent dont il ambitionne de poursuivre, voire d'achever, les objectifs en les recalibrant en fonction du contexte général actuel.

Comme pour le précédent, ce plan stratégique se fixe des objectifs essentiellement qualitatifs car il paraît prématuré et illusoire de fixer des objectifs quantitatifs (du type « kpi », indices de performance) dans un contexte contractuel aux modalités actuellement encore floues.

3.2. Evolutions du contexte général

3.2.1. Quel était le contexte lors de l'élaboration du plan stratégique 2020-2023 ?

Le plan stratégique 2020-2023 dressait en préambule le contexte général de l'écosystème dans lequel évolue l'AIDE et les défis du secteur de l'eau wallon dans lequel l'AIDE s'inscrit naturellement et exclusivement :

- changement de cycle (fin des contentieux européens, besoin de désendettement de la SPGE, maîtrise accrue du prix de l'eau) ;
- préoccupation croissante pour la qualité des masses d'eau (directive cadre Eau, révision de la directive sur le traitement des eaux résiduaires urbaines, traitement des micropolluants) ;
- meilleure gestion des eaux usées par temps de pluie, liée à la prévention contre les inondations et aux conséquences du changement climatique et de l'artificialisation des sols ;
- sensibilité accrue des citoyens aux enjeux de santé publique, du climat et du coût de l'eau ;
- meilleure maîtrise des pollutions locales liées aux rejets d'eaux usées non traitées lors d'épisodes de fortes pluies et d'orage ;
- déficit chronique d'investissement dans la gestion de l'égouttage communal (très faible taux de renouvellement) ;
- inconnue sur le financement de la mise à niveau des ouvrages de démergement.

L'AIDE évolue dans un monde en perpétuel mouvement et il lui est nécessaire d'appréhender les évolutions de contexte qui exercent ou exerceront une influence significative sur l'essence de son métier et de sa stratégie, tant dans son contenu que dans le rythme de sa mise en œuvre.

3.2.2. Le contexte européen

Les législations nationales et régionales en matière environnementale sont fortement orientées par les directives prises par l'Union européenne. Plusieurs évolutions majeures sont attendues dans les toutes prochaines années :

- a) toute la législation européenne en matière d'eau a été évaluée en 2018-2020 et de nombreuses directives sont désormais en cours de révision dont la directive 91/271 sur le traitement des eaux résiduaires urbaines, cœur du métier de l'AIDE. La Commission européenne indique vouloir aller plus loin dans le traitement des eaux usées urbaines en traitant certains micropolluants problématiques tels que les plastiques, les produits pharmaceutiques et autres perturbateurs endocriniens. Elle

s'inquiète également des pollutions résiduelles comme celles déversées dans les rivières par les réseaux d'égouttage unitaires lors de périodes de pluie intense.

On notera également que sont également envisagées les révisions des directives sur les eaux de baignade, sur les boues d'épuration, sur les rejets industriels et sur l'infrastructure d'information géographique dans la Communauté européenne.

- b) Le *Green deal* est l'objectif majeur de la Commission européenne. Ce « pacte vert » recouvre plusieurs thèmes comme la stratégie climatique, l'amélioration de la filière agricole, l'économie circulaire, la lutte contre les pollutions industrielles, la préservation de la biodiversité, la mobilité durable, la production d'énergie durable, ... thèmes ayant pour la plupart des impacts directs sur l'activité du secteur de l'eau et dont les principes guident la révision de la directive 91/271 et de la directive « boues d'épuration ».
- c) La pandémie et la guerre aux portes de l'Europe ont relancé avec plus d'acuité la question de la protection et de la résilience des entités critiques européennes. Face à ces événements, l'Union européenne se révèle en effet fortement dépendante d'un marché mondialisé où l'accès à certaines ressources stratégiques ou la simple disponibilité des moyens de transport s'avèrent cruciaux. La digitalisation croissante de la société conduit aussi immanquablement à la vulnérabilité de certaines infrastructures face à la cybercriminalité. Les deux directives qui régissaient ces questions s'avèrent aujourd'hui désuètes ou, en tout cas, insuffisantes. Elles sont donc en cours de révision et, dans ce cadre, l'Union européenne va en étendre l'application aux infrastructures d'eau (production et distribution d'eau potable, assainissement des eaux usées). L'analyse des risques inhérents à ces entités critiques s'avère pertinente pour le démergement mais également pour la collecte et l'épuration des eaux usées, comme les inondations de juillet 2021 l'ont amplement démontré.

Ces évolutions attendues auront des incidences certaines sur l'essence des métiers de l'AIDE, tant en matière d'investissements qu'en matière d'exploitation (réduction de l'empreinte carbone, maîtrise des émissions de méthane, économie circulaire pour les sous-produits de l'épuration des eaux usées, récupération du phosphore dans les boues, production d'énergie verte, analyses de risques, ...).

Il faut souligner que de nombreuses initiatives du plan stratégique de l'AIDE sont parfaitement en phase avec les évolutions attendues au niveau européen.

3.2.3. Le contexte régional

Au moins deux éléments politiques majeurs du Gouvernement wallon sont de nature à avoir une incidence sur les activités de l'AIDE.

Troisièmes plans de gestion par district hydrographique

La directive 2000/60 établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau (appelée plus communément directive cadre sur l'eau – DCE) a pour ambition d'atteindre le bon état des masses d'eau européennes (eaux de surface et souterraines) pour 2015, avec des possibilités de dérogations jusqu'en 2027. Pour atteindre cet objectif ambitieux, les états-membres (ici la Wallonie) doivent adopter et mettre en œuvre des plans de gestion par district hydrographique (PGDH), comprenant les mesures envisagées pour atteindre et maintenir le bon état des masses d'eau.

Les 1^{er} et 2^{ème} PGDH ont été adoptés et mis en œuvre. Les mesures contenues dans ces plans ont été jugées comme fort peu ambitieuses tant par la Commission européenne que par la Cour des comptes de Belgique. Dans les faits, en 2019, seule la moitié des eaux de surface avait atteint les objectifs assignés, la situation étant un peu meilleure pour les eaux souterraines.

Les objectifs de la DCE doivent être atteints pour 2027. L'Europe a décidé ne pas reporter cette échéance. Les 3^{èmes} plans de gestion, élaborés par la Wallonie en 2020, 2021 et 2022, devront donc être très ambitieux et, vraisemblablement, requérir des contributions importantes des ménages, de l'industrie et de l'agriculture.

Pour les ménages, il s'agit essentiellement de renforcer la collecte et le traitement des eaux usées domestiques en agissant sur les pollutions résiduelles telles que les agglomérations de moins de 2.000 EH, les pertes provenant des réseaux d'égouttage, l'assainissement individuel, etc., toutes des matières relevant des compétences de l'AIDE et de la SPGE.

Le projet de programme d'investissement 2022-2027 de la SPGE en matière d'assainissement tient compte des mesures complémentaires qui seront nécessaires pour atteindre le bon état des masses d'eau en 2027, suivant en cela le prescrit de la directive cadre sur l'eau. A l'heure d'écrire ces lignes, cette proposition de programme n'a pas encore été validée par le Gouvernement wallon. Pour l'AIDE, cela se traduit par un programme d'investissement couvrant une période de 10 ans (2022-2031) dont la première phase, prioritaire (2022-2027) porte sur un montant estimé de près de 110.000.000 €, assurant un volume d'études et de suivi de travaux importants pour l'AIDE.

Les 3^{èmes} plans de gestion connaissent un certain retard mais ils devaient être approuvés par le Gouvernement wallon en septembre 2022, avant l'ouverture d'une enquête publique de six mois. Leur adoption définitive ne se fera donc qu'en 2023, avec un retard qui pourrait valoir à la Belgique des remontrances de la Commission européenne, en tant que gardienne des traités.

Deuxièmes plans de gestion des risques d'inondation

La directive 2007/60/CE du Parlement Européen et du Conseil du 23 octobre 2007 relative à l'évaluation et à la gestion des risques d'inondation impose notamment aux états-membres de réaliser et publier des cartes des zones inondables et des cartes des risques d'inondation. Elle leur impose aussi d'établir des plans de gestion des risques d'inondation (PGRI) visant à réduire les conséquences négatives potentielles d'une inondation pour la santé humaine, l'environnement, le patrimoine culturel et l'activité économique. En Belgique, cette matière est régionalisée.

Les projets de PGRI sont établis par la Wallonie (SPW) au travers de larges consultations des acteurs locaux.

Les premiers PGRI wallons ont été approuvés par le Gouvernement wallon le 10 mars 2016 et publiés simultanément aux 2^{èmes} PGDHS. Les deuxièmes PGRI ont été soumis à enquête publique en 2021. Les inondations dramatiques de juillet 2021 ont porté un éclairage particulier sur ces plans alors en cours d'enquête. Ils ont dès lors recueillis de nombreux commentaires en vue de les améliorer. A l'heure d'écrire ces lignes, ils n'ont pas encore été adoptés par le Gouvernement wallon.

Les mesures générales des PGRI2 sont classées selon les quatre thèmes majeurs « prévention », « protection », « préparation », « réparation et analyse post-crise ». Parmi les mesures de prévention envisagées, quelques-unes sont en lien direct ou indirect avec l'activité de l'AIDE et impacteront son évolution stratégique. On retiendra particulièrement à cet égard les mesures relatives à la prise en compte des eaux de ruissellement dans les projets d'urbanisation, à une réflexion à avoir sur l'amélioration de la gestion des égouttages communaux et la réflexion sur la prise en compte du changement climatique dans la lutte contre les inondations, réflexion particulièrement importante pour les activités de démergement.

3.2.4. Le contexte sectoriel

Rationalisation du secteur de l'eau et plan industriel

A la demande du Gouvernement wallon, une étude stratégique sur la rationalisation du secteur de l'eau a été menée en 2018-2016 par la SWDE et la SPGE avec l'aide d'un consultant extérieur (BERGER), en collaboration avec les acteurs de terrain (producteurs-distributeurs, épurateurs) : AIDE, CILE, IDEA, IDELUX, IGRETEC, INASEP, InBW, IPALLE, SPGE et SWDE.

Cette collaboration a abouti à une convention cadre de coopération entre les dix partenaires, signée le 16 juin 2020, et à l'élaboration d'un plan industriel du secteur de l'eau, lequel prévoit des investissements de l'ordre de 3 milliards d'euros d'ici 2030 (protection de la ressource, production et distribution d'eau, égouttage, collecte et traitement des eaux usées). Ce plan industriel a été présenté au Gouvernement wallon en 2021 et a reçu son approbation.

Le Conseil d'administration a été régulièrement informé de ces ambitions sectorielles.

Le plan industriel du secteur de l'eau wallon est piloté conjointement par la SWDE et la SPGE, les 10 partenaires faisant partie d'un comité de coordination sectoriel.

La réalisation de ce plan industriel à l'échelle du secteur de l'eau wallon passe par la création de **six plateformes sectorielles** (Investissement, Energie, Digital, Ressources et Environnement, Talents, Innovation/R&D) en vue de mettre en œuvre ensemble des **projets** stratégiques pour le secteur.

Les plateformes sectorielles :

- découlent des axes et objectifs prioritaires du plan industriel ;
- sont la traduction des transformations technologiques, de compétences et d'organisation ;
- sont des structures de synergies multilatérales et transversales sur la chaîne de valeur.

Les plateformes seraient pilotées par la SPGE, en tant que coordinatrice du secteur, rôle qui lui est légalement dévolu depuis sa création en 1999.

Le plan industriel envisage également la spécialisation de certains acteurs par la création de **centres de services partagés**, en vue d'accroître l'efficacité du secteur.

Les centres de services :

- visent à mutualiser et spécialiser des ressources sur la chaîne de valeur à l'échelle du secteur ;
- se structurent autour d'un ou plusieurs opérateurs sur base d'un processus établi par le comité de coordination ;
- fonctionnent selon un cahier des charges qui définit le périmètre, le niveau et la rémunération des services. Ce cahier des charges sera intégré dans les contrats de services des opérateurs pour assurer la prévisibilité sur le long terme en matière de ressources.

A l'heure d'écrire ces lignes, les modes de fonctionnement et de financement des plateformes et des centres de service restent encore à établir.

Il appartient à l'AIDE de se positionner stratégiquement sur sa participation aux différentes plateformes et sur une éventuelle spécialisation au bénéfice de tous les acteurs wallons de l'eau.

3.2.5. Le contexte contractuel

Renouvellement du contrat de service

Le contrat de service de collecte et de traitement, signé le 29 juin 2000 entre la SPGE et chaque OAA, prenait fin 20 ans plus tard, soit le 29 juin 2020. Aucun projet de contrat n'ayant été établi à cette date, l'actuel contrat a été prolongé par avenants successifs jusqu'au 31 décembre 2022, l'idée étant d'aligner ces contrats sur les contrats de gestion de la SPGE et de la SWDE, les deux organismes d'intérêt public (OIP) dépendant directement de la Wallonie.

Le nouveau contrat de service devrait donner une plus grande autonomie de gestion aux OAA, encourager et encadrer une gestion intégrée de la collecte des eaux usées par les OAA (reprise en exploitation des égouts communaux notamment), induire une plus grande efficacité de l'assainissement wallon via des incitants de performance.

Le conditionnel reste de mise car, à l'heure d'écrire ces lignes, aucune information fiable n'est disponible ni sur les contrats de gestion ni, a fortiori, sur les contrats de service. Seules les réunions de travail ont débuté.

On notera toutefois que le contrat de gestion 2017-2021 de la SPGE prévoyait de réduire de 10 % les honoraires sur investissement (maîtrise d'ouvrage, études et suivi des travaux). Un avenant au contrat de service actuel, proposé par la SPGE et approuvé par le Conseil d'administration du 4 octobre 2021, a revu les modes de rémunération et a globalement augmenté les honoraires pour les études et le suivi de travaux. Cet avenant s'applique également au contrat de zone (démergement) et au contrat d'égouttage. Ce nouveau mode de rémunération, plus juste, est notamment argumenté par l'augmentation croissante des tâches nécessaires pour faire aboutir aujourd'hui un dossier d'investissement. Des réflexions sont également en cours pour rémunérer plus justement les prestations d'acquisition des emprises, dont les procédures se sont considérablement complexifiées depuis l'approbation du contrat de service actuel (2000).

Ces dispositions devraient se transposer dans le futur contrat de service et ouvrir ainsi de nouvelles perspectives pour la direction Services, Etudes et Travaux (SET) de l'AIDE, ce qui est une évolution positive vis-à-vis du contexte qui avait présidé à l'élaboration du plan stratégique 2020-2023. Cette évolution a été conquise à la suite d'une action de conviction concertée des organismes d'assainissement agréés vis-à-vis de la SPGE.

Gestion et maintenance des égouttages.

Dans le cadre de la mise en œuvre de son dernier plan stratégique, l'AIDE a mené plusieurs opérations pilotes de gestion d'égouttage communaux, en concertation avec des communes intéressées, afin de recueillir les informations techniques et économiques permettant de définir un modèle de reprise en gestion de ces égouttages par mutualisation des moyens. Il faut ici mentionner que, grâce au démergement, l'AIDE possède une expérience certaine de gestion de réseaux de collecteurs de démergement qui s'apparentent, en plus complexes, à la gestion des égouttages communaux.

Parallèlement à ces opérations concrètes sur le terrain, des actions de conviction ont été menées en vue de faire comprendre l'intérêt du modèle préconisé, notamment au Comité d'assainissement de la SPGE et à l'occasion d'avis remis par le Conseil économique régional wallon (CERW) sur les projets de PGRIs et de PGDHs.

En effet, le CERW, reprenant les contributions de l'Union des Villes et Communes wallonnes et d'AQUAWAL, recommande notamment au Gouvernement wallon de développer, en partenariat avec les communes, un modèle efficient de rénovation, d'entretien et de gestion des égouts publics. Cette position est désormais activement défendue par l'UVCW, notamment à la suite des inondations catastrophiques de juillet 2021. Cette réflexion fera indéniablement partie du prochain contrat de gestion de la SPGE et, partant, du futur contrat de service SPGE-OAA, ce qui ouvre de nouvelles perspectives de développement pour l'AIDE dans un cadre législatif adapté.

Financement des investissements en matière de démergement

Les activités de démergement (investissements et exploitation) sont financées partiellement par le coût-vérité à l'assainissement (CVA), le solde l'étant, selon des proportions convenues dans des conventions particulières en application du contrat de zone, par la Province de Liège et les communes concernées.

Le plan financier 2017-2021 de la SPGE avait marqué un très sérieux ralentissement du financement de la SPGE pour les investissements en matière de démergement alors que ces infrastructures vieillissantes demandent des réhabilitations et modernisations importantes.

Les OAA chargés du démergement (AIDE, IGRETEC et IDEA) avaient alors interpellé la SPGE en 2017 sur les besoins urgents de financement que réclamaient les infrastructures qu'ils exploitent. La SPGE a fait appel à un bureau externe (SECO) qui a largement validé les constats et les demandes des OAA.

Les premières projections du plan financier 2022-2031 de la SPGE montrent que celle-ci a entendu le message et que les chances que soient acceptées la proposition de programme d'investissement en matière de démergement de l'AIDE, approuvée par l'Assemblée générale de juin 2020, sont assez grandes, ce qui permettra de rencontrer certaines initiatives du plan stratégique.

Notons toutefois que la SPGE envisage de sortir le démergement du coût vérité à l'assainissement (CVA), dans l'espoir d'une dotation directe de la Wallonie à titre de gestion des risques miniers. Pour l'AIDE, il est essentiel que le financement du démergement soit pérenne et à la hauteur de ses besoins, tant d'exploitation que d'investissement. Un financement sur base d'une recette sûre fondée sur une demande non élastique semble être une solution offrant d'avantage d'assurance de durabilité.

L'AIDE doit rester attentive à cet enjeu stratégique pour les riverains qu'elle contribue à protéger.

3.3. Evolution du contexte interne

Le plan stratégique 2020-2023 dressait également un panorama des enjeux spécifiques à l'AIDE :

- révision du modèle économique de la SPGE (diminution des honoraires et des frais d'exploitation) ;
- faible diversité de ses sources de financement ;
- dispersion de plusieurs compétences-clefs ;
- respiration naturelle des effectifs limitée à un horizon de 5-10 ans ;
- besoins cruciaux de certaines compétences rares ;
- optimisation des outils de gestion et de pilotage ;
- déficit d'orientation-client.

Modèle économique et faible diversité des sources de financement

Ce point a été abordé ci-avant, les perspectives étant meilleures à l'aube de ce nouveau plan stratégique. La SPGE reste la source quasi exclusive de financement de l'AIDE, d'autant que les activités développées au service des communes restent relativement marginales en regard du chiffre d'affaires et, par ailleurs, sont rémunérées à prix coûtant voire, prestées gratuitement. L'intervention provinciale, qui soutenait ces services, est appelé à se réduire progressivement. Les activités de service aux entreprises sont en progrès mais restent relativement confidentielles pour le moment, laissant une belle marge de progression dans le futur.

Dispersion des compétences-clefs

Le regroupement des agents en charge des études et du suivi des travaux ainsi que la mise en place d'un comité de pilotage chargé de rencontrer les besoins des services d'exploitation en parallèle avec l'accomplissement des programmes d'investissement ont permis de résoudre cette question. Il y a lieu dès lors de maintenir la dynamique voire de l'amplifier.

Respiration naturelle des effectifs et besoins cruciaux en compétences rares

Cette question se résout progressivement avec les départs à la retraite et une rotation plus rapide des agents contractuels et nommés.

Le problème du recrutement des compétences rares est partagé par tous les autres partenaires du secteur public wallon de l'eau. Le problème étant sectoriel, la réponse se doit de l'être tout autant.

Celle-ci prend deux formes (voir évolution du contexte sectoriel) :

- la mise en place d'une plateforme sectorielle « Talents » visant notamment à assurer la promotion des métiers de l'eau (et des services publics) et une offre de formations communes ;
- la mise en place de centres d'expertises partagés où certains partenaires se spécialiseraient au bénéfice de tout le secteur.

Comme dit ci-avant, les modalités pratique de mise en place de ces initiatives sectorielles sont inconnues à l'heure d'écrire ces lignes.

Optimisation des outils de gestion et de pilotage.

Cette optimisation se met en place progressivement et doit se poursuivre.

Déficit d'orientation client.

Les efforts entrepris pour clarifier l'offre de services aux communes se poursuivent, en tirant parti de l'expérience acquise.

4. Plan stratégique 2023-2025

4.1. 6 axes de développement

Le plan stratégique 2023-2025 se veut la prolongation naturelle du précédent, dont on a retiré les initiatives accomplies ou qui le sont suffisamment pour qu'il soit justifié de ne pas les reprendre dans le nouveau plan stratégique ainsi que les initiatives qui n'ont pu être accomplies pour des raisons objectives. L'ensemble a été restructuré et, au besoin, complété pour tenir compte des évolutions contextuelles.

Les six axes du plan stratégique précédent sont remodelés sur cette base.

AXE 1. Poursuite du développement des services aux communes

AXE 2. Poursuite de la diversification des activités auprès des acteurs publics et des acteurs économiques

AXE 3. Poursuite du renforcement du rôle de l'AIDE dans la protection de l'environnement

AXE 4. Poursuite de l'amélioration des outils et des processus de travail

AXE 5. Poursuite de l'évolution de la structure et du renforcement de la transversalité

AXE 6. Poursuite des démarches visant à créer un cadre favorable aux initiatives et à l'épanouissement personnel

Il est essentiel de rappeler que les développements stratégiques envisagés se font en sus et en complément des missions de base que l'AIDE doit assurer avec efficacité et efficience, tant en matière de démergement que d'assainissement, missions qui constituent l'essence même de l'existence de l'AIDE.

Ces 6 axes de développement stratégique sont détaillés en annexe.

4.2. Plan financier

L'article L1522-3 du CDLD précise que le plan stratégique inclut notamment des prévisions financières pour l'exercice suivant.

L'essentiel du financement des activités de l'AIDE repose sur la politique suivie par la SPGE, guidée par ses contrats de gestion et opérationnalisée au travers du contrat de service.

L'un et l'autre sont en cours de négociation.

A l'heure d'écrire ces lignes, on ne peut que supposer que les financements actuels seront à tout le moins maintenus, et que seules les modalités d'évaluation et de financement seront revues.

Pour les activités d'exploitation des ouvrages, les nouvelles modalités sont inconnues. Néanmoins, nous estimons que globalement, le niveau des frais d'exploitation subira une augmentation liée à l'inflation et à l'accroissement du parc d'ouvrages en activité.

Pour les activités d'études et de suivi des travaux (SET), ces modalités seront vraisemblablement celles de l'avenant à l'actuel contrat de service signé en septembre 2021. Elles s'appliqueront sur un programme d'investissements 2022-2031 actuellement estimé à environ 240.000.000 € hors TVA pour l'assainissement et 50.000.000 € hors TVA pour le démergement, dans la mesure où ces investissements seront acceptés par le Gouvernement wallon.

Pour rappel, l'AIDE n'a pas la vocation de réaliser des bénéfices. Notre seul objectif est l'intérêt général. L'AIDE a pour mission principale de protéger l'environnement et de manière plus précise les ressources aquifères en

réalisant au mieux l'ensemble des missions liées à l'assainissement des eaux urbaines résiduaires de la province de Liège.

En terme financier, l'objectif annuel de l'AIDE est de présenter un résultat global à l'équilibre.

De manière idéale, un léger bénéfice pourrait être envisager afin de permettre d'investir dans de nouveaux outils et de nouvelles techniques qui pourraient encore améliorer notre efficacité opérationnelle globale.

4.3. Modalités de suivi du plan stratégique

Comme pour le précédent, le plan stratégique 2022-2025 sera suivi par le Comité de direction et un fera l'objet d'un rapportage régulier au Conseil d'administration. Il sera évalué annuellement lors des assemblées stratégiques de fin d'année.

6 AXES STRATEGIQUES

AXE 1 : Poursuite du développement des services aux communes

Contexte

C'est depuis 2013 que l'AIDE développe les services qu'elle rend à ses affiliés, la fin des deux contentieux européens permettant de recentrer une partie des ressources humaines de l'AIDE sur l'aide qu'elle peut concrètement apporter aux 84 villes et communes de la province de Liège. L'intérêt de cette démarche est multiple. Elle permet notamment de partager l'expérience de l'AIDE en matière de gestion des eaux dans l'aménagement des territoires communaux et dans la maintenance des infrastructures d'assainissement des eaux usées. Cela permet, d'une part, à l'AIDE de mieux collecter et de mieux traiter les eaux usées urbaines produites dans les agglomérations pour mieux protéger l'environnement et, d'autre part, aux communes de disposer d'outils de connaissance et de gestion des réseaux d'égouttage et de mieux prioriser les investissements qui doivent y être opérés.

Certaines communes ne connaissent pas encore suffisamment les services que l'AIDE peut leur rendre, hésitent à faire appel à ses services ou encore ne pensent pas directement à l'AIDE comme un acteur de solutions pour les problèmes de gestion des eaux auxquels elles doivent faire face.

Dans le cadre des services qu'elle rend à ses affiliés, l'AIDE a développé les missions de cadastre et d'audit des réseaux d'égouttage communaux, les simulations hydrauliques et le concept de plans de gestion patrimoniale des égouts communaux. Les connaissances acquises, techniques et économiques, sont désormais reconnues par la SPGE qui, d'une part, y voit un intérêt pour l'atteinte de ses propres objectifs et, d'autre part, a progressivement relevé son niveau d'intervention financière dans ces opérations, sur base de propositions formulées par l'AIDE et quelques autres organismes agréés d'assainissement.

Les plans de gestion patrimoniale des égouts communaux préfigurent les plans de gestion intégrées des eaux que la Commission européenne envisage d'imposer pour toutes les agglomérations dans la prochaine révision de la directive sur la collecte et le traitement des eaux résiduaires urbaines, notamment en vue de réduire les pertes de pollution survenant pendant les épisodes de pluie mais aussi, en vue d'encourager les villes et communes européennes à repenser l'aménagement de leur territoire pour mieux gérer le ruissellement urbain. Cette démarche se conjugue avec le suivi quantitatif et qualitatif de l'impact de certains déversoirs d'orage critiques sur la qualité des masses d'eau de surface, mis en place avec la SPGE depuis 2021.

L'AIDE a également développé un système d'information géographique (SIG) qui permet aux villes et communes de visualiser très rapidement ses réseaux d'égouttage, leur état et les priorités d'intervention sur ceux-ci. La SPGE est également intéressée de développer un tel système à l'usage de toutes les villes et communes wallonnes.

Enfin, l'amélioration de la connaissance de ces réseaux d'égouttage conduit à des besoins accrus en termes de maintenance de ces réseaux, besoins renforcés dans un contexte de changement climatique et de modifications de régimes de pluie auxquels ces réseaux ne peuvent plus faire face en tout temps. Une mutualisation des ressources, des outils et des techniques semble être une solution avantageuse pour décharger progressivement les villes et communes du poids de cette maintenance et des responsabilités de plus en plus lourdes qui en découlent.

Objectifs

Être encore plus proche des villes et communes et mieux rencontrer leurs besoins.

Poursuivre les opérations de connaissance et de modélisation des réseaux d'égouttage en province de Liège en vue de proposer aux communes des plans de gestion patrimoniale appropriés, rendus disponibles via une plateforme SIG.

Sur base des expériences pilotes de l'AIDE, développer avec la SPGE et l'UVCW un modèle fonctionnel de gestion et de maintenance des égouttages communaux, admis et adoptés par tous les acteurs institutionnels.

Actions

Les actions envisagées pour se rapprocher des villes et communes sont les suivantes :

- Poursuivre l'amélioration de la visibilité de l'offre de services en la rendant plus attractive, accessible, simple et professionnelle et en simplifiant la contractualisation
- Assurer une veille permanente des besoins des villes et communes pour améliorer l'offre de services, notamment en activant la vigilance des gestionnaires AIDE auprès des communes faisant partie de leur ressort et en organisant régulièrement des tables rondes
- Améliorer la communication individuelle de l'offre de services proposés auprès de toutes les villes et communes affiliées
- Promouvoir les résultats de ces actions et montrer les bénéfices concrets qu'en retirent les communes, via le site web de l'AIDE, l'organisation de tables rondes, voire les réseaux sociaux.

Les actions envisagées pour accroître la connaissance des réseaux d'égouttage et pour faire évoluer leur modèle de gestion sont les suivantes :

- Poursuivre l'amélioration continue des outils de connaissance et de modélisation des réseaux d'égouttage
- Poursuivre les démarches de l'AIDE vers les communes qui expriment une volonté claire de reprise en exploitation de tout ou partie de leurs égouttages par l'AIDE
- Développer et mettre en place des stratégies de gestion des déversoirs d'orage en vue de réduire leur impact sur la qualité des eaux de surface réceptrices, sur base des résultats recueillis
- Participer activement aux réflexions de la SPGE et de l'UVCW sur le développement d'un modèle technique et économique simple et efficace pour la gestion des égouts communaux par les organismes agréés d'assainissement.

AXE 2 : Poursuite de la diversification des activités auprès des acteurs publics et des acteurs économiques

Contexte

Les missions de l'AIDE s'exercent sur tout le territoire de la province de Liège, territoire dans lequel elle interagit de façon transversale avec d'autres entités publiques, autres que les villes et communes. Elle contribue ainsi au développement social, économique et environnemental d'un territoire abritant plus d'un million d'habitants. L'AIDE est ainsi amenée à coopérer avec d'autres **acteurs publics** qui gèrent le même territoire ou partie de celui-ci. Citons, sans vouloir être exhaustif : SPI, SPAQUE, CILE, INTRADEL, ECETIA, SWDE, SOWAER, OTW, RESA, ERIGES, ULIEGE, Province de Liège, etc.

Par les missions qu'elle exerce, l'AIDE est un acteur économique local important, tant par les nombreux marchés qu'elle passe que par les services qu'elle peut rendre aux **entreprises** localisées dans son ressort territorial : suivi de processus épuratoires industriels, gestion des eaux usées et des boues d'origine industrielle, avis sur permis, contractualisation de l'assainissement industriel, etc. Elle peut aussi être un support à l'innovation dans les domaines qu'elle maîtrise.

Le plan stratégique précédent a permis d'initier cette approche nouvelle notamment vis-à-vis des entreprises du secteur agroalimentaire. Il s'agit désormais de la structurer et de l'amplifier, tout en respectant le cadre de la législation sur les marchés publics.

Enfin, les évolutions pressenties du **secteur de l'eau wallon** ont été contextualisés ci-avant (point 3.2.4). Afin de rester un acteur majeur dans cette démarche sectorielle, l'AIDE doit s'y inscrire comme un partenaire à part entière et y être un acteur d'évolution.

Objectifs

Contribuer au développement social et économique du territoire de la province de Liège en collaborant, à la demande, aux projets publics développés sur ce territoire, de façon à assurer une gestion des eaux appropriée. Cette collaboration trouve aussi à s'exercer via des conventions de collaboration horizontales ou via la réalisation d'études ou de chantier conjoints.

Amplifier les services rendus par l'AIDE aux entreprises de la province de Liège.

Participer activement aux travaux des plateformes mises en place au sein du secteur de l'eau wallon.

Après analyse économique circonstanciée et évaluation des ressources disponibles, positionner l'AIDE comme centre de services partagés dans un secteur de l'eau restructuré à tout le moins pour les services suivants :

- Cadastre et audits des réseaux d'égouttage
- Elaboration de plans de gestion patrimoniale des égouts communaux et des futurs plans de gestion intégrée des eaux au sein des agglomérations
- Simulations hydrauliques de réseaux
- Système d'information géographique à destination des communes
- Démergement, gestion du risque et résilience des infrastructures
- Réception technique des matériaux et équipements
- Gestion des réseaux HT
- Conception, dimensionnement et conseils d'exploitation pour les ouvrages de gestion des eaux de ruissellement urbain fondés sur la nature

Actions

Vis-à-vis des acteurs publics, les actions envisagées sont les suivantes :

- Maintenir et renforcer une collaboration constructive avec les acteurs publics locaux
- Etablir et animer, si nécessaire, des conventions de coopération horizontales avec les acteurs publics locaux, en vue de l'atteinte d'objectifs ou projets communs.
- Réaliser des études et des chantiers conjoints en collaboration avec les autres acteurs publics territoriaux afin de limiter l'incidence des chantiers sur la vie sociale et économique des riverains.

Vis-à-vis des entreprises, les actions envisagées sont les suivantes :

- Faire connaître les services que l'AIDE peut rendre aux entreprises
- Développer l'offre de services en prospectant les opportunités.

Vis-à-vis du secteur de l'eau wallon, les actions envisagées sont les suivantes :

- Signer les conventions de collaboration
- Participer activement aux plateformes où l'AIDE peut apporter sa contribution
- Dès que les modalités en seront connues, analyser les possibilités techniques et économiques pour l'AIDE de se proposer comme centre de services partagés.

AXE 3 : Poursuite du renforcement du rôle de l'AIDE dans la protection de l'environnement

Contexte

Par sa nature même, l'AIDE joue un rôle essentiel dans la protection des milieux aquatiques. Elle reste toutefois fort dépendante des orientations environnementales de la Wallonie et des priorités de la SPGE. La protection de l'environnement s'inscrit aussi plus largement dans la protection de la salubrité publique, de la sécurité et de la santé des citoyens, protection pour laquelle, depuis sa création, l'AIDE joue un rôle spécifique dans les zones qu'elle protège contre les inondations grâce au dispositif de démergement.

Ces actions de protection peuvent cependant être améliorées et ce n'est pas pour rien que l'AIDE est inscrite de longue date dans une démarche d'amélioration environnementale (EMAS).

Réduction de l'empreinte carbone

Les activités de l'AIDE consomment beaucoup d'énergie, essentiellement sous forme d'électricité mais aussi provenant de ressources fossiles (gaz, fuel). L'influence de la production et de la consommation de cette énergie sur le changement climatique n'est plus à démontrer tout comme la raréfaction et le renchérissement actuels de l'énergie au niveau mondial.

Des engagements chiffrés sont pris aux niveaux mondial, européen, national, régional et sectoriel en vue de réduire l'empreinte carbone des activités humaines, dont l'assainissement des eaux usées.

La réduction de l'empreinte carbone impose de globalement réduire les besoins en énergie (isolation thermique, automatisation et optimisation des processus en vue de réduire les consommations, moteurs à haute efficacité, etc.), à réduire le recours les énergies fossiles en les substituant par des énergies renouvelables (énergie solaire, énergie éolienne, production de gaz à partir de sous-produits de l'épuration des eaux) et à favoriser la récupération de l'énergie (chaleur dans les égouts et les processus épuratoires, énergie hydraulique en sortie des installations, etc.).

Développement d'une approche de gestion des risques

La pandémie COVID-19 comme les inondations de juillet 2021 ont mis en évidence, de façon générale, le manque de préparation de la société aux situations extrêmes, exceptionnelles ou inattendues. Ces évènements peuvent induire des situations de dysfonctionnements d'ouvrages, de danger pour les biens, les personnes ou l'environnement, de dépendances d'approvisionnement pour des ressources essentielles, etc., dont les conséquences pourraient être partiellement anticipées par une analyse préalable des menaces et des risques encourus.

Au sein de l'AIDE, une approche de gestion des risques et de la résilience des ouvrages est souhaitable pour les activités de démergement et d'assainissement des eaux usées.

Elle s'inscrirait parfaitement avec la volonté de l'Union européenne de rendre applicable au secteur des eaux usées les principes de la Directive 2008/114/CE visant à identifier et protéger les infrastructures critiques, c'est-à-dire toute sorte d'infrastructure (y compris les services) considérée comme essentielle au fonctionnement de l'économie et de la société. Cette directive suit une approche « tous risques », y compris les catastrophes naturelles. Les risques de cybercriminalité font toutefois l'objet d'un autre projet de directive (dite NIS 2.0), qui s'appliquerait également aux entités en charge de l'assainissement des eaux usées.

(Re)connaissance, complétude, adaptation et réhabilitation et sécurisation des ouvrages de démergement

Le dispositif de démergement de la région liégeoise a été progressivement mis en place depuis désormais près d'un siècle. Les ouvrages construits pendant des décennies doivent, pour la plupart et même s'ils sont

correctement entretenus, être rénovés, modernisés et, surtout, leurs capacités doivent être vérifiées et adaptées aux conséquences du changement climatique. Cette situation d'urgence, commune aux trois organismes wallons de démergement, a été dénoncée en 2017 auprès de la SPGE, avec la présentation des investissements à consentir pour maintenir les conditions de sécurité optimales des populations riveraines. Les situations décrites ont été validées par un bureau externe mandaté par la SPGE, un groupe de travail a été mis en place pour objectiver les priorités de réhabilitation et un budget d'investissement a été proposé par la SPGE au Gouvernement wallon.

Les études de résilience et les analyses de risque précitées sont des éléments de réflexion sur la conception et le dimensionnement des dispositifs à mettre à niveau ou à construire.

Objectifs

Réduire l'empreinte carbone des activités de l'AIDE.

Disposer d'analyses de gestion des risques et de résilience pour les infrastructures de démergement et d'assainissement exploitées par l'AIDE.

Adapter, réhabiliter et moderniser les ouvrages de démergement (collecteurs, exutoires, stations de pompage, bassins d'orage et ouvrages divers).

Actions

Les actions envisagées pour atteindre l'objectif de réduction de l'empreinte carbone sont les suivantes :

- Poursuite des audits énergétiques des installations de l'AIDE
- Mise en place d'un tableau de bord des consommations énergétiques de l'AIDE avec suivi séparé des sources d'énergie utilisées
- Poursuite des initiatives de réduction des consommations énergétiques, à activités et efficacité égales
- Elaboration d'un plan stratégique de réduction du recours aux énergies fossiles (électrification de la flotte automobile de l'AIDE, augmentation de la part d'énergie renouvelable, ...) avec fixation d'objectifs temporels précis
- Poursuite de la mise en place de sources d'énergie renouvelable sur les sites d'exploitation de l'AIDE
- Analyse des possibilités de réduction de la production de gaz à effet de serre (CO₂, NH₄, N₂O) dans les systèmes de collecte et de traitement des eaux résiduaires urbaines
- Participation active à la plateforme sectorielle Energie
- Réflexion sur les possibilités de valorisation énergétique des boues d'épuration, avec la SPGE et éventuellement d'autres partenaires.

Les actions envisagées pour développer une approche de gestion des risques sont les suivantes :

- Réalisation des études de résilience prévues pour quelques ouvrages de démergement
- Définition du contenu et de la méthodologie d'analyse de la gestion des risques
- Obtenir un financement de la SPGE pour la réalisation d'analyses pilotes de gestion des risques
- Mise en place des conclusions des études-pilotes.

Les actions envisagées pour renforcer et maintenir le démergement sont les suivantes :

- Poursuivre la reconnaissance des ouvrages de démergement par leur cadastre et les inspections visuelles,
- Poursuivre leur modélisation dans les logiciels de simulation hydraulique et vérifier leur capacité en intégrant des scénarios de changement climatiques à différents horizons (25, 50 et 100 ans)

- Auditer tous les ouvrages de démergement en suivant les méthodes mises au point par le groupe de travail Démergement de la SPGE
- S'assurer que les programmes d'investissement en matière de démergement soient approuvés par la SPGE et par le Gouvernement wallon
- Prioriser, étudier et réaliser les travaux de réhabilitation, d'adaptation, de modernisation et de sécurisation des ouvrages de démergement
- Veiller à ce que le financement des investissements en matière de démergement soit assuré de façon pérenne et durable
- Rationaliser l'exploitation du dispositif de démergement en développant les outils de supervision et de télégestion tout en veillant à maintenir un haut niveau de sécurité des installations.
- Mener des actions de conviction sur les protections apportées par le démergement et sur la nécessité d'assurer un mécanisme fiable de financement durable et à la hauteur des enjeux.

AXE 4 : Poursuite de l'amélioration des outils et des processus de travail

Contexte

Les missions exercées par l'AIDE sont essentiellement financées par la SPGE via le coût-vérité à l'assainissement ainsi que, pour le démergement, par la Province de Liège et les communes démergées. Une contribution à prix coûtant est également demandée pour certains services rendus aux communes et aux entreprises.

L'équilibre budgétaire de l'AIDE repose donc essentiellement sur le niveau de financement des activités par la SPGE et sur une maîtrise raisonnée des dépenses.

Renouvellement du contrat de service

Le premier enjeu est donc d'obtenir, au travers du nouveau contrat de service, un financement durable permettant d'assurer les missions dévolues à l'AIDE et le respect de ses engagements, tout en conservant une certaine autonomie de gestion. De même, il faut s'assurer que l'activité de démergement soit financée via des mécanismes pérennisés, le maintien d'un financement par le coût-vérité à l'assainissement restant la solution préférée en termes de durabilité.

La maîtrise des dépenses est le deuxième enjeu, pendant de l'autonomie réclamée par les organismes d'assainissement, les marges éventuellement dégagées devant servir à atteindre les objectifs stratégiques de développement et de modernisation interne de l'AIDE.

Optimisation de la gestion des ouvrages

Le plan stratégique précédent a permis une réorganisation profonde des services d'exploitation et a lancé diverses initiatives visant à améliorer l'efficacité opérationnelle de ces services. Il s'agit désormais de peaufiner cette organisation et de développer les outils de gestion et de maîtrise dans le cadre de l'autonomie responsable que devrait consacrer le futur contrat de service.

Les progrès technologiques fulgurants liés à la digitalisation permettent aujourd'hui d'optimiser la gestion et la maintenance des ouvrages, à l'aide de technologies innovantes telles que les SIG, la GMAO, le BIM, etc.

L'innovation ne couvre pas que des aspects purement technologiques et elle peut aussi se manifester dans des approches de gouvernance ou de maîtrise.

Le recours à ces nouveaux outils doit être soigneusement étudié dans une approche coût/avantage. Cette approche doit s'inscrire dans une concertation étroite et un dialogue constant entre les services de conception et de réalisation des ouvrages et les services en charge de leur exploitation.

Elle peut être soutenue par des propositions émanant du secteur industriel, dans le cadre de projets ou dans le cadre de partenariats d'innovation.

Objectifs

Participer à l'élaboration d'un contrat de service juste et équilibré permettant un financement durable des activités et des engagements de l'AIDE tout en conservant une autonomie de gestion.

Poursuivre le développement des outils de maîtrise des coûts.

Améliorer l'efficacité des services d'exploitation dans la recherche d'un meilleur service au meilleur coût, en vue d'une autonomie responsable accrue.

Evaluer l'intérêt de l'innovation dans le cadre d'une optimisation de l'efficacité de l'AIDE dans l'exercice de ses missions.

Actions

Les actions envisagées pour atteindre cet objectif sont les suivantes :

- Poursuivre nos innovations et leurs développements en matière de SIG
- Evaluation et négociation du contrat de service qui sera proposé par la SPGE
- Poursuite du développement des outils de suivi et d'analyse budgétaire des activités de l'AIDE
- Poursuite du programme d'optimisation, automatisation et standardisation des processus et de digitalisation des données
- Poursuite de la mise en place d'un outil de gestion des ressources humaines
- Poursuite de la mise en place d'une gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO)
- Poursuite de la formation continue de tous les agents
- Participer à la plateforme sectorielle Innovation et Recherche & Développement
- Encourager le recours à des solutions innovantes dans le cadre de projets d'investissement.

AXE 5 : Poursuite de l'évolution de la structure et du renforcement de la transversalité

Contexte

Le plan stratégique précédent a permis une réorganisation profonde des services d'exploitation et a lancé diverses initiatives visant à améliorer l'efficacité et l'efficacité opérationnelle de ces services.

Il s'agit désormais de peaufiner cette organisation. Il reste à développer une gestion centralisée des stocks de consommables et de pièces de rechange, qui n'a pu aboutir dans le cadre du plan stratégique précédent.

Même si le processus est bien engagé, il s'agit également de continuer à renforcer les coopérations entre les activités de conception d'ouvrages et d'exploitation pour maximiser les échanges et les synergies.

Objectifs

Poursuivre et renforcer les échanges entre les services de conception et les services d'exploitation en maximisant les échanges et les retours d'expérience.

Actions

Les actions envisagées pour atteindre cet objectif sont les suivantes :

- Inventaire des équipements spécifiques et de leurs pièces de rechange disponibles
- Participation à la mise en place de centrales de marché au niveau sectoriel, dans la mesure où cela présente un intérêt économique sans engendrer une perte d'autonomie de gestion
- Poursuite de l'optimisation du processus d'achat
- Poursuivre l'établissement de la liste des points d'attention récurrents (électromécanique et génie civil) et des solutions qui y sont apportées
- Systématiser la concertation avec les services d'exploitation des ouvrages et des réseaux (phases études, début et fin de chantier, après réception provisoire).

AXE 6 : Poursuite des démarches visant à créer un cadre favorable aux initiatives et à l'épanouissement personnel

Contexte

Amélioration du cadre et des conditions de travail

Le précédent plan stratégique a permis le développement d'une politique de gestion des ressources humaines à l'AIDE, incluant notamment un important volet de formation du personnel et une amélioration de la communication interne.

Cette politique doit être poursuivie en vue de permettre le recrutement et la rétention d'agents compétents qui partagent les valeurs de l'AIDE, en leur procurant un cadre de travail bienveillant, épanouissant, valorisant et motivant.

Le plan stratégique précédent a aussi permis d'obtenir de la SPGE les budgets nécessaires au regroupement des services d'exploitation sur le site de la station d'épuration de Liège-Sclessin, pour construire de nouveaux bâtiments devant abriter, notamment, les maintenances spécialisées. Il a également entamé l'analyse des possibilités de réhabilitation du siège social de l'AIDE, démarche qui reste à finaliser.

Développer une politique de communication de l'AIDE

Depuis près d'un siècle, l'AIDE a développé une large expertise dans ses domaines d'activité. Cette expertise est reconnue par ses partenaires directs mais largement méconnue en dehors de ceux-ci.

Dans le contexte actuel de communication, une trop grande discrétion peut s'avérer préjudiciable.

L'AIDE fêtera ses 100 ans en 2028. Cet anniversaire sera sans doute l'occasion de quelques manifestations. Il peut être un point d'appui pour développer dès à présent une communication extérieure, fondée sur le sérieux de l'AIDE et les bénéfices qu'elle apporte aux citoyens et au territoire de la province de Liège.

Objectifs

Faire en sorte que les agents de l'AIDE soient satisfaits de leurs conditions de travail et de leurs perspectives d'évolution, et fiers de travailler pour l'AIDE dans un contexte de service public et de protection active de l'environnement.

Concrétiser les ambitions de renouvellement et d'amélioration du cadre de travail sur le site de la station d'épuration de Liège-Sclessin et au siège social.

Développer des outils de communication externes, notamment en prévision des 100 ans de l'AIDE.

Actions

Les actions envisagées pour atteindre cet objectif sont les suivantes :

- Participer à la plateforme sectorielle Talents
- Poursuivre la politique de communication interne régulière sur la vie de la société et ses enjeux
- Poursuivre l'amélioration du cadre de vie des agents
- Poursuivre le regroupement de l'exploitation et le processus de réalisation des nouveaux ateliers centraux sur le site de la station d'épuration de Liège-Sclessin
- Poursuivre la réflexion sur la réhabilitation du siège social de l'AIDE.