



aide

# Plan stratégique de l'AIDE

---

2020 - 2023

Note stratégique





# Plan stratégique de l'AIDE

---



---

**2020 - 2023**

Note stratégique

# Table des matières

---

<b>01</b>	Contexte et défis du secteur : Un changement de cycle renforçant la nécessité d'une gestion intégrée "de l'égout au milieu naturel"	p.04
<b>02</b>	Enjeux spécifiques à l'AIDE : Une nécessaire diversification des activités pour valoriser ses compétences et consolider son modèle économique	p.06
<b>03</b>	Vision et axes stratégiques : un élargissement des activités de l'AIDE pour rencontrer les enjeux du secteur	p.08
<b>3.1</b>	Définition d'une nouvelle vision pour l'AIDE : S'appuyer sur ses fondamentaux pour renforcer son impact local et environnemental	p.08
<b>3.2</b>	Six axes stratégiques traduits en initiatives concrètes	p.09
<b>04</b>	Plan financier : Une croissance soutenable de l'activité	p.12
<b>05</b>	Évolution des modes de fonctionnement à considérer pour mettre en œuvre l'ambition stratégique	p.14
<b>06</b>	Modalités de suivi du plan stratégique	p.15

# 01

## Contexte et défis du secteur : Un changement de cycle renforçant la nécessité d'une gestion intégrée "de l'égout au milieu naturel"



**Le secteur de l'eau en Wallonie est marqué par plusieurs grands défis auxquels sont confrontés tous les Organismes d'Assainissement Agréés (OAA) wallons.**

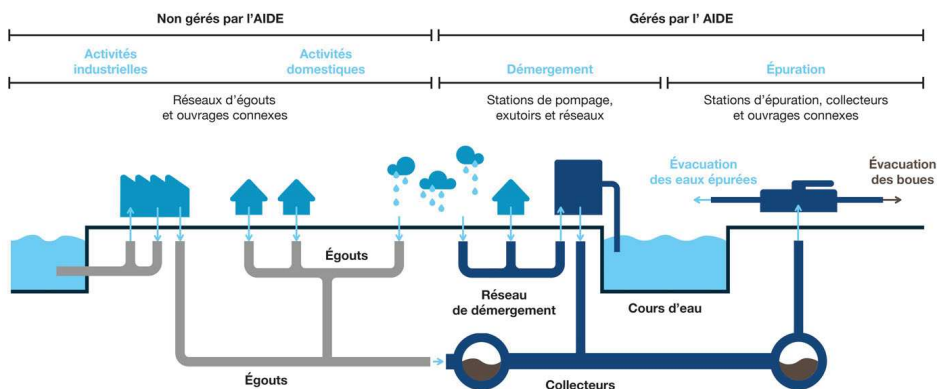
Après une période d'investissements importants, le secteur de l'assainissement connaît un **changement de cycle**. Ce changement de cycle trouve son origine dans la fin de l'urgence née de la résorption du contentieux européen, la réduction des besoins en nouveaux équipements et la nécessité de désendettement de la SPGE. Il s'accompagne d'une **pression accrue sur la maîtrise du prix de l'eau** et, par ricochet, sur la rémunération régionale des activités des OAA.

À un horizon de 5 à 10 ans, **la préoccupation croissante pour la qualité des masses d'eau pourrait se traduire dans de nouvelles directives européennes plus strictes** (risque de resserrement de la DERU<sup>1</sup> à horizon 2025-2030 concernant le traitement des micropolluants, notamment).

Par ailleurs, plusieurs phénomènes renforcent **la pression pour une meilleure gestion des eaux usées par temps de pluie et la prévention des inondations : le changement climatique** (accroissement des phénomènes météorologiques violents et localisés, pouvant conduire à un déficit capacitaire des ouvrages d'assainissement et à des effets négatifs sur les coûts de fonctionnement, sécheresses prolongées accentuant l'impact des eaux usées sur les milieux aquatiques, etc.), **l'artificialisation des sols, la sensibilité des**

<sup>1</sup> Directive européenne relative au traitement des eaux urbaines résiduaires

## — Principe de réseaux d'assainissements intégrés



## Nos enjeux

Le bon fonctionnement des égouts est déterminant pour répondre aux enjeux, tant en termes de performance environnementale globale de l'assainissement, que de contribution à la lutte contre les inondations urbaines

**citoyens** (santé publique, enjeux climatiques, coût de l'eau, ...) et **les pollutions locales importantes** (débordements des déversoirs d'orage, menant à des rejets d'eaux non traitées dans la nature).

Ces enjeux sont renforcés par le **déficit d'investissement** que connaît historiquement l'égouttage, pourtant le premier maillon de l'assainissement des eaux usées. En moyenne, au rythme actuel de remplacement des égouts, ceux-ci devraient avoir une durée de vie de 400 ans (taux de renouvellement de 0,25% en 2017, inférieur au taux de renouvellement cible de 0,7-1,3%).

Or le bon fonctionnement des égouts est déterminant pour répondre aux enjeux précités, tant en termes de performance environnementale globale de l'assainissement, que de contribution à la lutte contre les inondations urbaines (entretien des avaloirs, etc.).

Enfin il existe aujourd'hui **une inconnue sur le financement de la mise à niveau des équipements de démergement** (déficit de 5 millions EUR/an d'investissements en démergement pour la Province de Liège), malgré une vraie nécessité d'investissement face à l'obsolescence, au vieillissement et au déficit capacitaire d'un nombre croissant d'ouvrages de démergement.

Ces défis financiers et environnementaux incitent à une **gestion plus intégrée du système** d'assainissement (cf. schéma ci-dessus). Une gestion intégrée des réseaux permettrait en effet de contrôler plus efficacement les raccordements aux égouts, de compléter et de mieux gérer les égouts, de prendre en compte l'impact de leur fonctionnement sur les performances des stations d'épuration en aval.

# 02

## Enjeux spécifiques à l'AIDE : Une nécessaire diversification des activités pour valoriser ses compétences et consolider son modèle économique

---

**En complément des défis pour l'ensemble du secteur de l'eau en Wallonie, l'AIDE est également confrontée à un certain nombre d'enjeux qui lui sont propres, couvrant son mode de financement, sa gestion des ressources humaines et son mode de fonctionnement.**

**La révision du modèle économique de la SPGE**, se traduit notamment par une potentielle diminution de 10% des taux d'honoraires sur investissements à partir de juin 2020, équivalent à une baisse de ~1 million EUR du chiffre d'affaires de l'AIDE à horizon 2024, à volume d'activités constant. Les frais d'exploitation sont eux aussi concernés par une diminution de 1% par an pendant 5 ans.

**La faible diversité de ses sources de financement** ne permet pas à l'AIDE de bénéficier de marges de manœuvre suffisantes en cas de changement structurel du modèle économique du secteur.

**La dispersion de plusieurs compétences clés** à travers l'organisation (études, surveillance de chantiers, passation de marchés publics, achat et gestion des stocks, etc.), ne permet pas une allocation optimale des ressources ou encore la réalisation de synergies de connaissances.

**La respiration naturelle des effectifs de l'AIDE** est limitée à l'horizon 5-10 ans. Les départs naturels sont insuffisants pour faire face à la baisse d'activités prévue en études et en surveillance, et pour offrir des perspectives de développement professionnel aux équipes. De plus, de nombreux agents partant à la retraite devraient être remplacés, leurs compétences étant des atouts importants au bon fonctionnement de l'AIDE.

**L'AIDE fait face à des besoins cruciaux pour certaines compétences devenues rares** (électromécaniciens, géomètres, hydrauliciens etc.), dans un contexte de difficultés à attirer ces compétences notamment en raison de pénuries sur le marché de l'emploi.

**Il existe un potentiel d'optimisation et d'intégration de certains outils de gestion et de pilotage**, notamment pour ce qui est de la GED<sup>2</sup>, de la gestion des prestations, de l'interfaçage entre bases de données et du pilotage de la performance par dossier/ site d'exploitation.

**Le déficit d'orientation client ne permet pas d'offrir des services intégrés**, d'assurer un suivi des prestations et de développer plus facilement de nouvelles activités.

À ce titre, une enquête menée auprès des communes de la Province de Liège révèle que la qualité des services de l'AIDE est considérée comme satisfaisante mais également que les communes demandent une offre plus lisible et une transparence accrue sur le suivi des prestations réalisées. En parallèle, de cette enquête, un exercice de benchmarking a été réalisé auprès de plusieurs OAA wallons (AIVE, IPALLE et IDEA) et auprès d'AQUAFIN (organisme chargé de l'assainissement des eaux usées en Flandre).

Forte de ces constats, l'AIDE a entamé une démarche pour **redéfinir sa vision**, déclinée ensuite en **6 AXES STRATÉGIQUES ET CONCRÉTISÉE PAR UN ENSEMBLE DE 27 INITIATIVES/ ACTIONS PRIORITAIRES** à mettre en œuvre à court, moyen et plus long terme. Cette démarche a fait l'objet d'un travail participatif intense au sein du CODIR<sup>3</sup> et avec l'ensemble des membres du CODIR élargi.

Avec ce plan stratégique, l'AIDE initie un nouveau déploiement d'activités. Ce déploiement doit s'envisager pour une durée supérieure à la durée de ce plan stratégique limitée à 3 ans par la législation qui régit les intercommunales.

## 27 actions

6 axes stratégiques concrétisés par un ensemble de 27 initiatives/ actions prioritaires à mettre en œuvre à court, moyen et plus long terme.



<sup>2</sup> Gestion électronique des documents

<sup>3</sup> Comité de Direction

# 03

## Vision et axes stratégiques : un élargissement des activités de l'AIDE pour rencontrer les enjeux du secteur

---

### 3.1 Définition d'une nouvelle vision pour l'AIDE : S'appuyer sur ses fondamentaux pour renforcer son impact local et environnemental

**Partenaire de la Région, des communes, des acteurs publics et des acteurs économiques pour la gestion intégrées des eaux usées et pluviales en province de Liège, au service de la salubrité publique, de la protection de l'environnement et de la population.**

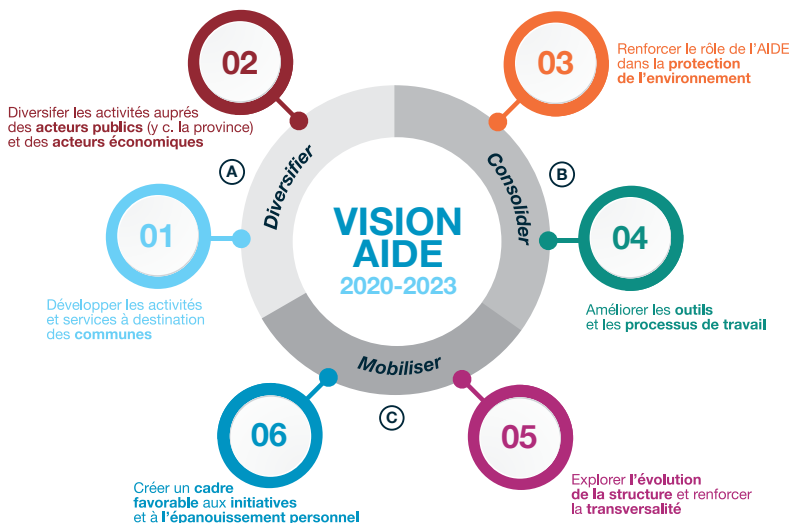
---

**La nouvelle vision de l'AIDE est fondée sur quatre principes clés.**

- Le maintien du rôle de **bras armé de la politique régionale** en province de Liège en matière d'assainissement et de démergement, dans le cadre des missions premières et fondamentales de service public de l'AIDE.
- **La valorisation des compétences, de l'expertise et des équipements** de l'AIDE auprès des **communes**, des **acteurs publics** et des **acteurs économiques**.
- **Une gestion plus intégrée de l'assainissement des eaux** (réseaux d'égouts, de collecte, des eaux de pluie et de ruissellement, épuration) pour **une meilleure performance environnementale et économique** et pour alléger le travail des communes.
- **La mise à profit de l'ancrage local** de l'AIDE (proximité avec les décideurs communaux, réactivité en cas de crise, maillage territorial).

### 3.2 Six axes stratégiques traduits en initiatives concrètes

Cette vision, traduite en **3 intentions**, se décline en **6 axes stratégiques**. Chaque axe est soutenu par une série d'initiatives/actions concrètes à mettre en œuvre. Les initiatives/actions sont chacune détaillées dans une fiche projet reprenant les objectifs, les résultats attendus sont les grands jalons de la mise en œuvre à horizon 2020 - 2023.



## — Les six axes stratégiques

A

### 1 Développer les activités et services à destination des communes

- ↳ 1. Mettre en place une cellule permettant d'offrir des services personnalisés dans la durée pour chacune des communes
- ↳ 2. Simplifier le mode de contractualisation avec les communes et améliorer la lisibilité de l'offre des services
- ↳ 3. Poursuivre et optimiser le développement des services liés à la connaissance et à la gestion des réseaux et des égouts
- ↳ 4. Etendre les services à l'exploitation et à la réhabilitation des égouts
- ↳ 5. Etudier et conduire les travaux de voiries, d'égouts et de distribution d'eau

### 2 Diversifier les activités auprès des acteurs publics (y compris la Province) et des acteurs économiques

- ↳ 6. Créer une offre de services pour le traitement des eaux usées et pluviales
- ↳ 7. Créer et animer un réseau de partenaires
- ↳ 8. Développer de nouvelles compétences

Consolider

B

### 3 Renforcer le rôle de l'AIDE dans la protection de l'environnement

- ↳ 9. Développer, avec les communes, des stratégies de réduction des pollutions localisées
- ↳ 10. Contribuer à l'amélioration de la qualité des masses d'eau
- ↳ 11. Contribuer aux initiatives de gestion des risques d'inondations, notamment liées aux changements climatiques

### 4 Améliorer les outils et les processus de travail

- ↳ 12. Développer les processus et outils de pilotage économique des activités (comptabilité analytique par dossier et par site)
- ↳ 13. Optimiser le fonctionnement des processus et de l'organisation
- ↳ 14. Accélérer, avec les financeurs, la modernisation des ouvrages de démergement
- ↳ 15. Amplifier les initiatives de réduction de l'empreinte environnementale des activités de l'AIDE
- ↳ 16. Développer des collaborations à l'échelle du secteur et de la province pour augmenter l'efficacité
- ↳ 17. Amplifier les efforts de digitalisation des activités

Diversifier

**5 Explorer l'évolution de la structure et renforcer la transversalité**

- ↳ 18. Organiser la société de manière à être structurée afin de répondre aux nouveaux défis de l'ensemble des activités de l'AIDE
- ↳ 19. Renforcer les coopérations entre les activités de conception d'ouvrages et d'exploitation pour maximiser les synergies
- ↳ 20. Centraliser la gestion des achats et des stocks (y compris la gestion du processus de la commande au paiement)
- ↳ 21. Mettre en place une équipe promouvant les activités et services de l'AIDE
- ↳ 22. Faire évoluer la structure (y compris partenariats) vers un développement d'activités éventuellement plus commerciales

**6 Créer un cadre favorable aux initiatives et à l'épanouissement personnel**

- ↳ 23. Amplifier le sentiment d'appartenance et mettre en place une démarche d'innovation participative
- ↳ 24. Améliorer la communication interne
- ↳ 25. Engager une démarche partenariale de modernisation des statuts de l'AIDE
- ↳ 26. Mettre en place un outil et un processus de planification des ressources humaines à court et moyen terme
- ↳ 27. Construction du nouveau siège social et de l'atelier, et regroupement de toutes les équipes

Mobiliser

**Afin d'assurer l'atteinte de la nouvelle vision et de l'ambition stratégique, les différentes initiatives ont été planifiées et traduites dans une feuille de route stratégique.**

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>AXES STRATÉGIQUES</b>					
<b>1</b> Développer les activités et services à destination des communes		L'AIDE est prête à <i>diversifier ses activités</i> et son <i>fonctionnement est fluidifié</i>	L'AIDE est le <i>partenaire de référence de nombreuses communes</i> et des <i>premiers industriels</i>	Les équipes de l'AIDE <i>lancent régulièrement des initiatives nouvelles</i>	L'AIDE est prête à <i>initier une nouvelle étape de son développement</i>
<b>2</b> Diversifier les activités auprès des acteurs publics (y c. la province) et des acteurs économiques					
<b>3</b> Renforcer le rôle de l'AIDE dans la protection de l'environnement					
<b>4</b> Améliorer les outils et les processus de travail					
<b>5</b> Explorer l'évolution de la structure et renforcer la transversalité					
<b>6</b> Créer un cadre favorable aux initiatives et à l'épanouissement personnel					

# 04

## Plan financier : Une croissance soutenable de l'activité

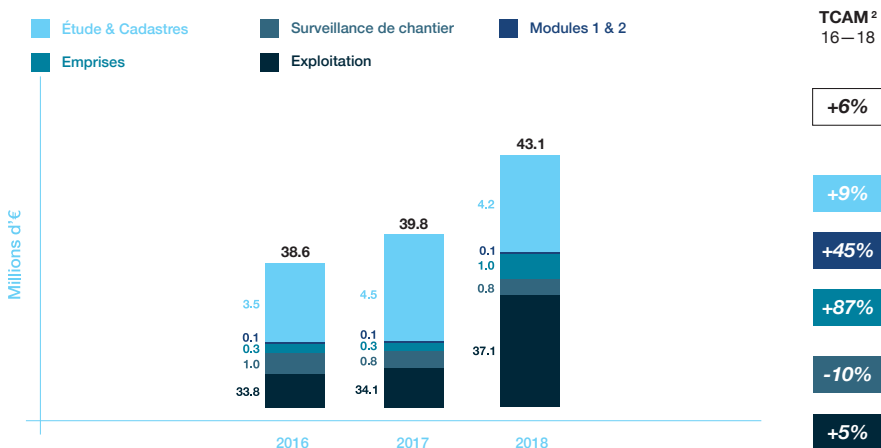
Le plan financier élaboré à l'issue de la définition de la nouvelle vision de l'AIDE vise à **traduire son ambition stratégique** dans l'évolution de ses revenus et coûts par activité, et **d'intégrer les défis majeurs** (changements prévus par la SPGE au modèle économique actuel à horizon 2024, etc.) **et les opportunités** (diversification des sources de revenus et optimisation de son mode de fonctionnement).

Le plan financier a également pour objectif d'**anticiper les besoins en nouvelles ressources et compétences** requises à la réalisation de cette nouvelle ambition. Une approche prudente, objective et co-construite a été privilégiée dans cet exercice.

Historiquement, l'AIDE s'est concentrée sur la réalisation de missions d'études et d'exploitation pour le compte de la SPGE.

**Le chiffre d'affaires lié aux missions déléguées par la SPGE représente dès lors la majeure partie** du chiffre d'affaire sur la période 2016-2018. **La croissance globale** est expliquée en majeure partie par **la croissance de la taille du parc exploité** (principalement en épuration).

### — Évolution des revenus opérationnels par grande activité de l'AIDE pour la période 2016-2018



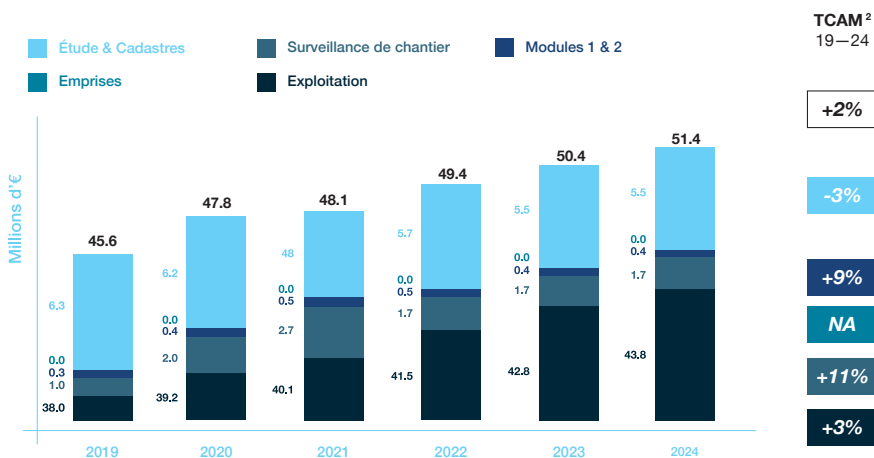
<sup>1</sup> Les revenus opérationnels ne prennent pas en compte les amortissements et les frais financiers tels que les frais de leasing de installations

<sup>2</sup> Taux de Croissance Annuel Moyen

<sup>3</sup> Études d'assainissement et d'épouttage

<sup>4</sup> Les revenus d'emprises excluent les refecturations de frais d'expropriation et indemnisation

## — Évolution des revenus opérationnels par grande activité de l'AIDE pour la période 2019-2024



<sup>1</sup> Les revenus opérationnels ne prennent pas en compte les amortissements et les frais financiers tels que les frais de leasing de installations

<sup>2</sup> Taux de Croissance Annuel Moyen

<sup>3</sup> Études d'assainissement et d'égouttage

## 2024

Une augmentation globale du chiffre d'affaires.

Les projections financières à horizon 2024 révèlent d'abord **une augmentation globale du chiffre d'affaires**, principalement soutenue **par la croissance du parc exploité**.

À l'inverse, les **activités d'études et de surveillance de chantier** vont connaître **une baisse de leur chiffre d'affaires**. Cette diminution est due principalement au nombre et à la taille plus réduits des installations pour lesquelles des études sont nécessaires dans le futur.

Par ailleurs, les **activités pour le compte des communes, des autres acteurs publics et des acteurs économiques devraient croître** grâce à une **offre renouvelée** tant en étude qu'en exploitation. Celle-ci permettra de **mieux répondre aux enjeux de gestion intégrée des réseaux d'assainissement** (y compris égouts), de lutte contre les inondations et pollutions localisées.

Enfin, l'AIDE envisage de mettre en œuvre plusieurs **leviers d'optimisation** de son fonctionnement permettant le **développement des activités nouvelles** tout en offrant de nouvelles perspectives de développement professionnel aux agents.

La **mise en œuvre** de certains de ces leviers est toutefois **conditionnée au soutien régional** (modernisation du démergement, etc.).

# 05

## Évolution des modes de fonctionnement à considérer pour mettre en œuvre l'ambition stratégique



La mise en œuvre du plan stratégique nécessite d'adapter le mode de fonctionnement de l'AIDE, en privilégiant notamment :

- Une organisation par métier permettant la **spécialisation/ le développement des compétences**, de tirer bénéfice de l'**ancrage géographique** (déplacements, réactivité, perspective réseaux intégrée) pour les équipes d'exploitation, ainsi que **d'accompagner la montée en puissance progressive des activités à haute valeur ajoutée en complément des missions publiques déléguées**.
- **Le renforcement des activités dédiées au développement et à la relation client** au service de l'ambition de développement de l'AIDE et de sa qualité de service.
- **La mutualisation** des outils et méthodes pour **favoriser le partage entre les métiers d'études et d'exploitation** (SIG, GED, métiers de la technologie de l'information) et pour **créer les conditions d'une meilleure maîtrise des réseaux et d'une collaboration accrue** au sein des métiers et entre les différents métiers.
- La gestion **des ouvrages appartenant d'une part à l'AIDE, d'autre part aux communes et plus encore aux industriels ainsi que les réseaux (égouts, collecteurs, réseau pluvial) sera envisagée par secteur géographique** renforçant de la sorte l'ancrage territorial de l'AIDE.
- Le renforcement des **fonctions support sur plusieurs dimensions** : contrôle de gestion, animation du plan de charge, gestion administrative des marchés, communication interne – en vue d'améliorer les services rendus, les différents métiers et la transversalité.

## 06

## Modalités de suivi du plan stratégique

Un suivi régulier du plan stratégique sera mis en place, visant d'une part à **assurer l'avancement des différentes initiatives stratégiques** définies, et d'autre part à **communiquer cet avancement aux différentes parties prenantes**, à savoir les agents de l'AIDE, les représentants des agents et le Conseil d'administration.

Par ailleurs, l'AIDE envisage un **suivi trimestriel** de l'avancement du plan stratégique en CODIR élargi, notamment par la revue et l'actualisation des initiatives stratégiques en cours et à démarrer.

L'AIDE envisage **une communication des progrès réalisés** et des prochaines étapes aux représentants du personnel des agents de l'AIDE et au Conseil d'administration.





# Annexes

---



---

## Initiatives

# 1.

## Développer les activités et services à destination des communes

---



# Mettre en place une cellule permettant d'offrir des services personnalisés et dans la durée pour chacune des communes

## — Description

La proposition de services personnalisés aux communes nécessite la mise en place de personnes **dédiées, tels que des Gestionnaires patrimoniaux**, points de contact uniques pour un ensemble de communes. Au-delà de **recueillir les demandes des communes** et d'organiser la réponse à leurs besoins en utilisant les bonnes personnes en interne, les Gestionnaires patrimoniaux seront chargés **de promouvoir les services de l'AIDE** auprès des communes et **d'établir des plans de gestion patrimoniale** ainsi qu'**assurer leur suivi dans le temps**.



## — Objectifs

Etre à même **de proposer des services adaptés aux besoins spécifiques des communes**, dans le cadre d'une gestion patrimoniale de leurs ouvrages et réseaux d'égouts



## — Actions

- Identifier les gestionnaires patrimoniaux et leur attribuer un ensemble de communes
- Communiquer la nouvelle approche aux communes
- Etablir, avec les communes, les plans de gestion patrimoniale adaptés
- Réaliser le suivi des plans de gestion patrimoniale



## — Points d'attention

1. Dépendant de la simplification de l'offre de services et de l'amélioration de l'accessibilité
2. Dépendant de l'aboutissement du projet de refonte du bureau d'études
3. Disponibilité de ressources en interne ou recrutement de nouveaux profils de gestionnaires patrimoniaux



## Simplifier le mode de contractualisation avec les communes et améliorer la lisibilité de l'offre des services

### — Description

**L'offre actuelle de services** (pack de base comprenant 18 services<sup>1</sup> et 4 modules additionnels) **ne permet pas une lecture simple des services offerts par l'AIDE**. Actuellement, chaque module nécessite la signature d'une **convention dédiée, complexifiant** l'accès à ces services. L'offre devrait être revue et proposée **via un document unique** reprenant tous les services avec une proposition de coûts.



### — Objectifs

**Améliorer la visibilité de l'offre de services au prix coûtant auprès des Communes en la valorisant, en la rendant plus attractive, accessible, simple et professionnelle**



### — Actions

- Simplifier l'offre des SAC<sup>3</sup> (refonte du pack de base et des 4 Modules)
- Mise en place d'un document unique de contractualisation pour les SAC
- Communication auprès des communes de la nouvelle formule d'offre
- Activation des services par les communes



### — Points d'attention

1. Intégration des services SIG<sup>2</sup> dans l'offre SAC<sup>3</sup> globale
2. Mode de rémunération approprié des services via un nouveau document actuellement en étude par un groupe de travail



<sup>1</sup> Services offerts gratuitement aux communes inscrites au capital C de l'AIDE

<sup>2</sup> Système d'information géographique

<sup>3</sup> Services aux communes

## Poursuivre et optimiser le développement des services liés à la connaissance et à la gestion des réseaux et des égouts

### — Description

L'objectif de la Wallonie **de connaître 100% de ses réseaux d'égouts pour 2028** est une opportunité pour l'AIDE de développer ses activités à destination des communes. Pour ce faire, **l'AIDE doit renforcer son rôle de partenaire auprès des communes dans la connaissance et la gestion des réseaux d'égout par l'optimisation des services proposés<sup>1</sup> et la mise à disposition d'un portail SIG collaboratif**. L'AIDE doit également se doter des ressources requises pour répondre à la demande. Par ailleurs, cette première étape est nécessaire afin de pouvoir proposer des services d'exploitation et de réhabilitation des réseaux par la suite.



### — Objectifs

**Renforcer le positionnement** de l'AIDE en tant qu'**acteur incontournable** pour tout service lié à **la connaissance** des réseaux d'égouts



### — Actions

- Mettre à disposition et tester le modèle du portail SIG par les Communes pilotes
- Analyser les ressources et équipements requis pour satisfaire à la demande de façon économiquement viable
- Proposer à toutes les communes des services liés à la connaissance et à la gestion des données
- Adapter l'offre de services et proposer des services additionnels en fonction des besoins et demandes des communes



### — Points d'attention

1. Etroite collaboration à établir avec l'équipe de l'initiative 4 pour proposer une offre globale cohérente aux Communes
2. Mise à disposition de tous les agents de l'AIDE des données relatives aux réseaux
3. Lien avec la simplification de l'offre de services et de l'amélioration de l'accessibilité
4. Impacté par le résultat du projet de refonte du bureau d'études



<sup>1</sup> Etudes d'égouttage, analyses structurelles et fonctionnelles, simulations hydrauliques, conseils à l'établissement des PIC, etc.

## Etendre les services à l'exploitation et à la réhabilitation des égouts

### — Description

En s'appuyant sur son ancrage local et son expertise en exploitation de réseaux, l'AIDE propose de réaliser ou d'organiser des services d'entretien et de réhabilitation des réseaux d'égouts communaux. Pour ce faire, une **offre simplifiant la vie des communes et optimisant les coûts** par la mise en œuvre d'accords-cadres, doit être développée et soutenue par **une démarche « partenariale »** auprès des communes. L'AIDE doit également s'organiser en interne afin d'être à même de **réaliser ces services de manière pérenne et à prix coûtant acceptable**, qu'ils soient réalisés par l'AIDE ou en sous-traitance.



### — Objectifs

**Proposer aux communes des services d'exploitation des réseaux** tels que l'entretien (curage, fraisage, suivi déversoir d'orage) ou la réhabilitation (hors travaux du PIC) et **ainsi diversifier les revenus**



### — Actions

- Interroger l'ensemble des communes en vue de définir les services attendus
- Analyser les ressources et équipements requis pour satisfaire aux demandes ciblées
- Démarcher les communes avec une offre définitive, claire et convaincante
- Organiser les marchés publics
- Rapporter le suivi auprès des communes



### — Points d'attention

1. Interaction avec l'initiative 2 et 3
2. Lien avec la simplification de l'offre de services et de l'amélioration de l'accessibilité
3. Dépendant de l'aboutissement du projet de refonte du bureau d'études
4. Disponibilité de ressources et équipements en interne ou sous-traitance
5. Développement de compétences requises



## Etudier et conduire les travaux de voiries, égouts et de distribution d'eau

### — Description

L'AIDE devrait **identifier les opportunités de conception et surveillance de travaux conjoints ou non**, en concertation avec les gestionnaires de réseaux (CILE, SWDE, communes, etc.) et autres acteurs publics (SPI, Ulg, etc.).

Une **analyse de faisabilité** (ressources disponibles en interne, rentabilité) permettra de décider si l'AIDE réalise les services en interne ou les organise par sous-traitance.



### — Objectifs

**Renforcer notre rôle de partenaire des communes et acteurs publics** en proposant des services d'études et surveillance des travaux d'égouts, de voiries et de conduites



### — Actions

- Identifier les opportunités, en concertation avec les gestionnaires de réseaux
- Analyser la faisabilité de réaliser les services en interne vs en sous-traitance
- Au besoin, (re)former des ressources AIDE pour combler les besoins
- Evaluer la faisabilité d'étendre des services à d'autres métiers



### — Points d'attention

1. Disponibilité de ressources en interne y compris formations (surveillants par ex.)
2. Dépendant de l'aboutissement du projet de refonte du bureau d'études



# 2.

## Diversifier les activités auprès des acteurs publics (y compris la Province) et des acteurs économiques

---



## Créer une offre de services pour le traitement des eaux usées et pluviales

### — Description

*L'AIDE propose des services de conseil, de contrôle et de maintenance des équipements d'épuration et de gestion des eaux pluviales à d'autres acteurs publics et acteurs économiques. Il s'agit dans un premier temps de cibler les collectivités et les PME actives dans l'agroalimentaire (en raison de la proximité avec les activités actuelles de l'AIDE) et d'analyser la disponibilité des ressources requises pour réaliser ces services en interne ou en lien avec des partenaires.*



### — Objectifs

Etendre l'offre de services à d'autres acteurs publics et aux acteurs économiques afin d'aider ces acteurs à réduire leur **empreinte environnementale**



### — Actions

- Analyser le marché et sélectionner les acteurs cibles à approcher
- Démarcher les acteurs cibles avec une offre claire et convaincante
- Identifier les ressources en interne et lancer des projets pilotes
- Etendre les services au-delà du secteur agroalimentaire



### — Points d'attention

1. Etudier l'opportunité pour l'AIDE de s'inscrire comme prestataire d'entretien des stations d'épuration individuelle
2. Vérifier dans quelle mesure le personnel de l'AIDE peut être mobilisé pour réaliser des activités qui s'inscrivent au-delà de la mission SPGE
3. Vérifier les incidences éventuelles sur le régime fiscal de l'AIDE
4. Vérifier si les industriels demandent un service de garde 24h sur 24 et 7 jours sur 7 et s'adapter en conséquence



## Créer et animer un réseau de partenaires

### — Description

La diversification des activités auprès des acteurs publics et des acteurs économiques implique **de créer des partenariats avec des tiers pour promouvoir et réaliser les services de l'AIDE (SPI, SPAQUE, ECETIA ...)**.



### — Objectifs

Se positionner dans **un écosystème** de partenaires publics et privés qui permettront à l'AIDE **de réaliser des services à haute valeur ajoutée**



### — Actions

- Analyser l'écosystème de partenaires dans lequel l'AIDE va devoir s'inscrire
- Etablir des liens solides avec les acteurs du réseau et adapter l'offre de services
- Evaluer l'intégration de ces équipements et compétences clés



### — Point d'attention

Veiller à s'intégrer dans la réorganisation du secteur de l'eau



## Développer de nouvelles compétences

### — Description

Sur base des services proposés dans la nouvelle offre, l'AIDE **évalue les compétences et ressources requises** pour réaliser ces services. Ensuite, l'AIDE évalue dans quelle mesure ces compétences sont disponibles en interne et **si elle peut les affecter (en partie) à la réalisation de ces nouvelles activités**. Ces compétences pourront être développées en interne (ex: formations) ou être acquises à l'extérieur (partenariats, recrutement de profils commerciaux, etc.).



### — Objectifs

Acquérir de nouvelles compétences au sein de l'AIDE en vue d'assurer les nouveaux services proposés aux acteurs publics et acteurs économiques cibles



### — Actions

- Evaluer les besoins en (nouvelles) ressources et en compétences
- Etudier les possibilités d'acquérir ces compétences
- Affecter les ressources sélectionnées



### — Points d'attention

1. Vérifier dans quelle mesure le personnel de l'AIDE peut être mobilisé pour réaliser des activités qui s'inscrivent au-delà de la mission SPGE
2. Assurer une veille technologique sur les procédés industriels



# 3.

## Renforcer le rôle de l'AIDE dans la protection de l'environnement

---



## Développer, avec les communes, des stratégies de réduction des pollutions localisées

### — Description

Au travers **d'études de cas** sur des masses d'eau impactées par des pollutions localisées par temps de pluie, l'AIDE **démontre son expertise** et vise à **susciter l'intérêt auprès des communes d'activer ses services de conception et de gestion des ouvrages communaux** (bassin d'orage, déversoir d'orage, station de pompage, station d'épuration, etc). La mise en place d'un **reporting récurrent**, comprenant **les services réalisés et les résultats atteints**, permettrait d'améliorer l'appréciation des communes pour les services fournis par l'AIDE.



### — Objectifs

**Conscientiser les communes et les auteurs de projet** sur la problématique des pollutions localisées en proposant des services de conception et de gestion des ouvrages communaux (bassin d'orage, déversoir d'orage, station de pompage, station d'épuration)



### — Actions

- Obtenir de la SPGE le financement d'une étude d'assainissement sur un bassin versant
- Proposer aux communes des actions concrètes sur base des résultats de l'étude
- Mettre en place un reporting aux communes et communiquer sur les résultats obtenus
- Analyser les ressources et équipements requis pour satisfaire aux demandes d'exploitation des ouvrages communaux



### — Points d'attention

1. Conserver le lien avec les conclusions du groupe de travail AQUAWAL sur la gestion des eaux usées par temps de pluie
2. Impact sur l'organisation du travail en exploitation des ouvrages communaux
3. Interactions avec les initiatives n°4 et 10



## Contribuer à l'amélioration de la qualité des masses d'eau

### — Description

L'AIDE utilise sa **compréhension** et ses **connaissances des réseaux** et sa capacité de réaliser des **simulations hydrauliques quantitatives et qualitatives pour proposer des recommandations et participer à la mise en œuvre de celles-ci**, en collaboration avec les communes, la SPGE et les autres acteurs concernés.



### — Objectifs

Mettre à disposition des communes et de la Province **les compétences et l'expertise de l'AIDE en vue d'améliorer la qualité des masses d'eau**



### — Actions

- Obtenir de la SPGE le financement d'une étude pilote d'une masse d'eau
- Développer nos connaissances en matière de simulations quantitatives
- Réalisation d'analyses et de simulations qualitatives et mise à disposition du SIG
- Proposer des plans d'actions concrets, et participer à leur mise en œuvre
- Rappporter sur l'impact des plans réalisés



### — Points d'attention

1. Interactions avec l'initiative n°9
2. Intégrer des liens avec les résultats du groupe de travail SPGE-OAA<sup>1</sup> sur le traitement approprié



<sup>1</sup> OAA = organisme d'assainissement agréé

## Contribuer aux initiatives de gestion des risques d'inondations, notamment liées aux changements climatiques

### — Description

*L'intégration de l'AIDE dans le centre de crise provincial pour les inondations, et le développement d'une offre ciblée pour la gestion et la prévention d'inondations, permettrait à l'AIDE de renforcer son rôle de partenaire incontournable des communes. Les communes à haut potentiel d'inondation devront être approchées en priorité, et un reporting sur l'impact des services et activités doit être réalisé.*



### — Objectifs

**Renforcer le rôle de partenaire incontournable des communes** au travers d'une offre de services **de gestion et de prévention des inondations**



### — Actions

- Obtenir de la SPGE le financement d'une étude pilote d'une masse d'eau
- Réalisation d'analyses et de simulations qualitatives et mise à disposition du SIG
- Proposer des plans d'actions concrets, et participer à leur mise en œuvre
- Rapporter sur l'impact des plans réalisés



### — Points d'attention

1. Vérifier la nécessité de renforcer un service de garde
2. Etablir les modalités de financement des services
3. Positionnement avec les acteurs présents
4. Tenir les modèles hydrauliques à jour



4.

# Améliorer les outils et les processus de travail

---



## Développer les processus et outils de pilotage économique des activités (comptabilité analytique par dossier et par site)

### — Description

*Le pilotage des activités économiques requiert le développement d'un outil de comptabilité analytique par dossier et par site. L'outil doit pouvoir offrir une grille de lecture **par dossier ou site sur les budgets, les dépenses, les ressources mobilisées, le timing, etc.** L'outil doit également permettre **l'allocation optimale des ressources sur chaque activité d'étude ou d'exploitation et doit permettre d'optimiser les processus de recours à la sous-traitance.***



### — Objectifs

Obtenir une vision du statut de chaque dossier d'étude et chaque site d'exploitation, afin de permettre **une meilleure gestion des ressources humaines et de la rentabilité de l'AIDE**



### — Actions

- Créer l'outil de comptabilité analytique sur base des besoins existants
- Synchroniser les données et méthodes existantes avec l'outil développé
- Etendre l'utilisation de l'outil à l'ensemble de l'organisation



### — Point d'attention

Efforts importants (encodage réguliers et rigoureux pour inscrire les données par dossier ou site) à réaliser et adaptations ultérieures nécessaire pour assurer le bon fonctionnement et la bonne utilisation de l'outil de pilotage, suivis réguliers des indicateurs et rapides prises de décision (en matière de gestion)



# Optimiser le fonctionnement des processus et de l'organisation

## — Description

Constituer un **programme d'actions d'optimisation**, parmi lesquelles :

- > **optimisation, automatisation et standardisation** des processus
- > informatisation des **données**
- > **méthodologie** de gestion des ouvrages
- > **renforcer les connaissances** des exploitants
- > **modernisation** de la supervision
- > meilleure **allocation des tâches**
- > **répartition** du personnel
- > **réorganisation** du service de garde



## — Objectifs

Améliorer le **fonctionnement de l'organisation** et libérer des **marges de manœuvre**



## — Actions

- Identifier les processus à faible valeur ajoutée
- Mettre en place des plans d'action pour la modernisation informatique
- Début de l'optimisation, l'automatisation et la standardisation des processus
- Réorganisation du personnel



## — Points d'attention

1. Ressources disponibles
2. Représentant du personnel
3. Marché public
4. SPGE



## Accélérer, avec les financeurs, la modernisation des ouvrages de démergement

### — Description

L'AIDE doit obtenir les financements nécessaires pour reconnaître, réhabiliter et sécuriser ses installations de démergement et plus particulièrement, mettre en œuvre la modernisation de la station n°6 de Seraing.

Une partie du personnel de pause pourrait dès lors être libérée et **réaffectée** compte tenu de ses **compétences** et des **besoins** de l'AIDE.



### — Objectifs

**Moderniser, améliorer et fiabiliser** les ouvrages de démergement et **réaffecter le personnel** d'un des deux postes de pause à des activités à **plus grande valeur ajoutée**



### — Actions

- Obtenir le financement nécessaire à la modernisation des ouvrages de démergement
- Lancer le chantier de modernisation de la station de pompage n°6 de Seraing
- Etudier les possibilités de réaffectation des ressources du poste de pause
- Accompagnement du personnel, suppression du poste de pause et redéploiement des ressources en interne



### — Points d'attention

1. Suivre de près l'évolution du Livre Blanc ainsi que l'étude confiée à SECO par la SPGE
2. Nécessité de définir les priorités et de réaliser des études de rénovation afin d'anticiper les investissements
3. Les travaux de rénovation sont dépendants des périodes de crues et/ou d'orages
4. L'affectation des ressources suite à la suppression du poste de pause doit être planifiée et communiquée bien à l'avance afin de pouvoir préparer leur affectation et accompagner le personnel concerné
5. La suppression d'un poste de pause implique la réflexion sur le système d'organisation des gardes
6. L'absence ou les difficultés de financement pourrait obliger l'AIDE à étudier des sources de financement alternatives.



## Amplifier les initiatives de réduction de l'empreinte environnementale des activités de l'AIDE

### — Description

Sur base d'un **bilan de l'impact environnemental** des activités actuelles (notamment par des audits énergétiques) identifier des leviers d'optimisation concrets. Ces leviers peuvent concerner aussi bien le **fonctionnement organisationnel** (mobilité, fournitures, ...) que les **activités et processus industriels** (chauffage des stations d'épuration et de pompage, circulation des boues, relevé des eaux, aération des bassins, ...). L'objectif ensuite est **de prioriser ces actions et d'évaluer les ressources nécessaires** à leur mise en œuvre.



### — Objectifs

Réduire l'empreinte environnementale de l'AIDE dans la réalisation de ses activités



### — Actions

- Réaliser les audits énergétiques obligatoires
- Identifier les pistes prioritaires d'amélioration identifiées par ces audits
- Réaliser les pistes prioritaires
- Réaliser les audits énergétiques des autres sites et identifier et réaliser les pistes d'amélioration
- Identifier les pistes d'actions concrètes et réaliser et le cas échéant trouver les financements nécessaires



### — Points d'attention

1. Ressources financières
2. Ressources humaines
3. Obligations législatives
4. Contraintes contractuelles



## Développer des collaborations à l'échelle du secteur et de la province pour augmenter l'efficience

### — Description

L'amélioration des outils et des processus de travail doit être entreprise en étant attentif à ce qui est fait à l'échelle du secteur de l'eau et de la province, afin de pouvoir **mettre en place des collaborations et développer des synergies** (ex: outils SIG, centrale d'achats, plan de charge du SET, programmes IT, communication, services juridiques, formations, ...).



### — Objectifs

**Tirer profit des compétences, des connaissances et des initiatives entreprises à l'échelle du secteur de l'eau et de la province** pour optimiser davantage le fonctionnement de l'AIDE



### — Actions

- Identifier les initiatives d'optimisation nécessitant des ressources et compétences externes à l'AIDE
- Evaluer les opportunités de collaborer avec des tiers pour lancer ces initiatives
- Approcher les tiers et lancer les initiatives



### — Points d'attention

1. Dépendance et moindre flexibilité dans l'élaboration d'outils conjoints ou dans les efforts de mutualisation des ressources
2. Cette démarche peut être élargie aux fonctions de support (GED, IT, services juridiques, formations, communication, etc.)



# Amplifier les efforts de digitalisation des activités

## — Description

Constituer un **programme d'actions d'optimisation** des systèmes et processus digitaux, parmi lesquelles

- > révision de la GED
- > interfaçage et utilisation transversale du SIG
- > dématérialisation de la gestion des temps
- > gestion des données
- > ...



## — Objectifs

**Réduire les erreurs et accroître la rentabilité** des outils et des processus mis en place, tout en permettant aux agents de se concentrer **sur les tâches à plus haute valeur ajoutée**



## — Actions

- Revoir la GED
- Dématérialiser la gestion des temps
- Initier une stratégie de gestion des données
- Initier l'interfaçage et l'utilisation transversale du SIG
- Dématérialiser les documents des organes de gestion



## — Points d'attention

1. Investissements nécessaires pour la digitalisation de certains outils et processus
2. Plateforme SIG en cours de développement du côté de la SPGE



# 5.

## Explorer l'évolution de la structure et renforcer la transversalité

---



## Organiser la société de manière à être structurée afin de répondre aux nouveaux défis de l'ensemble des activités de l'AIDE

### — Description

L'optimisation du déploiement des ressources et compétences à travers l'ensemble des activités de l'AIDE, nécessite une **transformation des structures et des fonctionnements** visant à rassembler les compétences similaires d'une part et à augmenter la transversalité au sein de l'AIDE d'autre part. Celle-ci doit être soutenue par **une gouvernance adaptée et par la mise en place de processus et outils de planification** des ressources humaines et de **comptabilité analytique**.



### — Objectifs

**Assurer la coordination et le déploiement optimal** des ressources et compétences sur tous les domaines d'activité de l'AIDE



### — Actions

- Validation de la transformation organisationnelle visant à mutualiser les compétences similaires
- Validation d'une gouvernance favorisant la coordination transversale des demandes et initier une stratégie de gestion des données
- Mise en place **des structures et des fonctionnements** et de la gouvernance



### — Points d'attention

1. Interaction avec l'initiative 25
2. Objet du GTBE<sup>1</sup>, actuellement en cours de réalisation
3. Dépendance avec la mise en place des processus et outils de planification des ressources humaines et de pilotage analytique



<sup>1</sup> GTBE = groupe de travail bureau d'étude

## Renforcer les coopérations entre les activités de conception d'ouvrages et d'exploitation en vue de maximiser les synergies

### — Description

*Optimiser les interactions bilatérales, afin d'intégrer lors de la conception les attentes de l'exploitation et assurer une efficacité accrue dans la gestion des ouvrages, d'une part, et d'organiser le retour d'information de l'exploitation vers le bureau d'études, afin d'intégrer les facteurs de succès en amont dans les prochains cahiers de charge pour des nouveaux ouvrages.*



### — Objectifs

Assurer un alignement maximal entre les objectifs de conception d'ouvrages d'une part, et les attentes associées à l'exploitation des ouvrages d'autres part



### — Actions

- Établir une liste de 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 chantier, après réception provisoire)
- Charger une cellule (services d'exploitation) des retours d'expérience vers le SET
- Renforcer les compétences en électromécanique du SET



### — Points d'attention

1. Délai très long entre l'étude et la réception provisoire, retour d'expérience après plusieurs années seulement
2. Organiser la collecte des informations, leur synthèse et leur diffusion auprès des collaborateurs concernés
3. Assurer une veille des meilleures technologies disponibles (éventuellement avec l'aide de partenaires externes)
4. Renforcer et améliorer les outils de gestion de maintenance des ouvrages assistée par ordinateur (GMAO) : gestion des équipements, stock de pièces de rechanges, planning de personnel, indicateurs de performances des équipements



## Centraliser la gestion des achats et des stocks (y compris la gestion du processus de la commande au paiement)

### — Description

Cette initiative se traduit en 4 volets:

- > prospection d'acteurs publics pour adhésion à leur centrale d'achats
- > adhésion à des centrales d'achats de consommables existantes et ou mise en place d'un service interne d'achats
- > mise en place d'une gestion centralisée des stocks de consommables et des pièces de rechange pour les équipements spécifiques
- > optimisation du processus d'achats



### — Objectifs

Optimiser le travail des agents et réduire les frais liés à l'achat d'équipements



### — Actions

- Prospection d'acteurs publics (SWDE, CILE, SPW, OAA, ...) pour adhésion éventuelle à leur centrale d'achats
- Phase d'analyse pour prises de décisions d'adhésion
- Adhésion à des centrales d'achats de consommables existantes et/ou mise en place d'un service interne d'achats
- Mise en place d'une gestion centralisée des stocks de consommables
- Inventaire des équipements spécifiques et de leurs pièces de rechange disponibles
- Optimisation du processus d'achats



### — Points d'attention

1. Possibilité d'adhésion à des centrales d'achats d'acteurs publics tels que la SWDE, CILE, SPI, etc.
2. Adéquation entre les besoins spécifiques des acheteurs et les propositions du gestionnaire de la centrale d'achats
3. Gestion centralisée des stocks d'équipements spécifiques nécessitant un outil informatique ainsi qu'un gestionnaire ayant une vision globale des stocks
4. Gain de temps potentiel à estimer concernant la gestion centralisée des pièces de réserve



## Mettre en place une équipe promouvant les activités et services de l'AIDE

### — Description

La promotion des activités et services de l'AIDE commence par la formation de profils **technico-commerciaux qui devront comprendre les besoins des différents acteurs et leur proposer des solutions adaptées** issues de l'offre de services de l'AIDE.



### — Objectifs

**Augmenter la visibilité de l'AIDE** auprès des communes, des autres acteurs publics et des acteurs économiques



### — Actions

- Recruter des profils de type commercial
- Former les membres de l'équipe commerciale
- Etablir une stratégie d'approche pour chacun des acteurs cibles (acteurs publics et acteurs économiques)



### — Points d'attention

1. Interaction avec l'initiative 1
2. Nécessite une double formation technique et commerciale
3. Encadrement nécessaire par quelqu'un qui a une connaissance complète et globale de l'AIDE
4. Nécessite une collaboration étroite avec les gestionnaires patrimoniaux (Initiative n°1)



## Faire évoluer la structure (y compris partenariats) vers un développement d'activités éventuellement plus commerciales

### — Description

La diversification des activités de l'AIDE (offre de services à d'autres acteurs publics et acteurs économiques, etc.) nécessite de faire évoluer **la structure organisationnelle et les partenariats de l'AIDE**.

L'évolution de la structure doit offrir une certaine forme de flexibilité pour la réalisation de nouvelles activités.



### — Objectifs

Permettre l'**amplification du volume d'activités nouvelles** sans être contraint par des barrières administratives et fiscales



### — Actions

- Analyser les opportunités d'activités nouvelles
- Décider de la création d'une organisation permettant de développer les activités plus commerciales



### — Points d'attention

1. Analyser l'impact d'un éventuel assujettissement à l'ISOC
2. Importance de formaliser la distinction entre les activités cœur de l'AIDE et les activités nouvelles



# 6.

## Créer un cadre favorable aux initiatives et à l'épanouissement personnel

---



## Amplifier le sentiment d'appartenance et mettre en place une démarche d'innovation participative

### — Description

La mise en place d'une démarche d'innovation participative se traduit par l'organisation de **sessions de travail** dédiées (brainstorming, benchmarking, etc.). Le but est de **susciter des idées** qui seront ensuite traduites en plans d'actions concrets. Cela permet par ailleurs de **choisir au mieux les responsables** de l'implémentation de ces initiatives, tout en offrant aux employés la **possibilité de s'impliquer davantage** dans l'organisation et de **grandir sur la plan personnel**.



### — Objectifs

Encourager une plus grande **autonomie et implication des agents afin d'assurer leur épanouissement personnel et d'améliorer le fonctionnement des activités de l'AIDE**. Amplifier le sentiment d'appartenance de chacun vis-à-vis de l'AIDE



### — Actions

- Formaliser et communiquer la démarche en interne
- Décrire les modalités et le calendrier pour les sessions de travail
- Lancer les sessions de brainstorming, benchmarking, etc.
- Evaluer les idées et lancer les premières initiatives



### — Points d'attention

1. Interaction avec l'initiative 24 (amélioration de la communication interne)
2. Importance de mettre en place un système de suivi des idées mises en avant lors des sessions de travail afin de valoriser au mieux le travail des participants



## Améliorer la communication en interne

### — Description

L'amélioration de la communication interne est une **condition indispensable à la réussite des autres initiatives** du plan stratégique et commence par l'élaboration d'un **plan de communication basée sur les besoins** ressentis à tous niveaux de l'organisation. L'AIDE doit se renouveler et investir dans **des outils de communication plus performants, transversaux et maîtrisés par tous**.



### — Objectifs

Mettre à disposition des employés **des outils de communication efficaces** afin de favoriser **le travail en commun**, augmenter la cohésion et **l'alignement au sein des équipes** et partager **les valeurs et l'ambition de l'AIDE**



### — Actions

- Identifier les besoins de communication à combler
- Etablir un plan de communication à échelle de l'organisation
- Acquérir et implémenter les outils nécessaires
- Formaliser les processus et canaux de communication et implémenter



### — Point d'attention

La réussite du plan de communication interne est fortement dépendante de l'implication des collaborateurs dans l'identification des points forts et des points à améliorer



## Engager une démarche partenariale de modernisation des statuts de l'AIDE

### — Description

La modernisation des statuts doit se faire dans l'optique de **créer davantage de souplesse** (réaffectations, mobilité interne et prise de décision), tout **en plaçant les valeurs humaines au premier plan**. Un benchmarking des statuts et règlements dans d'autres organisations peut d'ailleurs servir d'inspiration. Ensuite, **une proposition de modification des statuts et des règlements doit être faite en partenariat avec les représentants du personnel**, pour ensuite être validée en CA et communiquée à l'ensemble de l'organisation.



### — Objectifs

Disposer d'un cadre **de gestion des ressources humaines** qui renforce **la souplesse, l'épanouissement personnel et l'attractivité de l'AIDE** en tant qu'employeur



### — Actions

- Benchmarker les statuts et règlements d'organisations similaires
- Emettre une proposition de modification des statuts, en partenariat avec les représentants du personnel
- Faire valider la proposition par le CA
- Communiquer la proposition au personnel et lancer l'implémentation



### — Points d'attention

1. Interaction avec l'initiative 18
2. Implication des partenaires sociaux
3. Implication d'administrateurs dans les négociations
4. Approbations BE, CA, AG et Tutelle



## Mettre en place un outil et un processus de planification des ressources humaines à court et moyen terme

### — Description

*Cette initiative se décline en une série d'action à entreprendre, parmi lesquelles se trouvent l'**optimisation de l'allocation à court terme des ressources humaines, la coordination et l'optimisation des capacités**, et la mise en place de **procédés pour mettre les bonnes personnes à la bonne place**.*



### — Objectifs

Coordonner au quotidien l'**allocation des ressources humaines** et prévoir à moyen terme la **mobilité interne, les départs à la retraite, les besoins en (nouvelles) compétence, etc.**



### — Actions

- Lancer une phase pilote au bureau d'étude transversal et aux SAC
- Diffuser le nouveau processus de planification à travers toute l'organisation



### — Point d'attention

Prise en compte des complexités propres à chaque domaine d'activité de l'AIDE dans l'élaboration de l'architecture de la base de données afin de rendre l'outil performant



## Réhabilitation ou construction du nouveau siège social et de l'atelier, et regroupement des équipes

### — Description

La **réhabilitation** ou la **construction** d'un nouveau siège social **facilite le regroupement des équipes d'études d'exploitation et de support** en leur offrant un espace dédié dans un bâtiment **éco-durable**.

Ce regroupement a pour but de favoriser les **synergies** entre ces trois groupes de collaborateurs: augmentation de la flexibilité, mobilité interne, partage de connaissances, etc. Par ailleurs, la **construction** d'un **atelier unique** permettra de **rassembler les ressources d'exploitation**.



### — Objectifs

**Susciter des synergies entre les équipes d'études et d'exploitation**, tout en offrant aux ouvriers d'exploitation **un cadre de travail approprié**



### — Actions

- Définir les besoins, comparer les alternatives possibles
- Mobiliser le budget nécessaire à la construction du siège social et de l'atelier
- Etudes, permis et autorisations
- Digitalisation et déménagement d'une partie des archives
- Construction des bâtiments



### — Points d'attention

1. Comparaison préalable des solutions possibles (acquisition, construction, location), les localisations possibles, la rénovation du siège existant ou la construction d'un nouveau
2. Initiative dépendant de l'obtention ou non des financements nécessaires
3. Position de la SPGE sur la prise en charge des frais de fonctionnement du siège social







---

**Association Intercommunale pour  
le Démergement et l'Épuration des  
Communes de la Province de Liège**

Rue de la Digue 25  
4420 Tilleur  
+32 (0) 4 234 96 96



[www.aide.be](http://www.aide.be)