ÉVALUATION 2023
DU PLAN STRATÉGIQUE 2023 - 2025

Transition gagnante !



inbw

Votre partenaire économique et environnemental en Brabant wallon

Évaluation 2023* du plan stratégique 2023-2025

Évaluation globale

En 2022, in BW publiait un Plan Stratégique ambitieux "Transition gagnante" 2023-2025, reflet d'une réflexion participative aussi bien interne qu'avec ses associés. Une année vient de s'écouler et vous pourrez découvrir, au fil des pages suivantes, le bilan de mise en œuvre du plan et l'état d'avancement des différents indicateurs.

L'évaluation du plan stratégique repose sur un **descriptif des actions et projets réalisés** ainsi que sur une série **d'indicateurs** associés dont on retrouvera la mise à jour en fin de document.

L'évaluation 2023 du Plan Stratégique est basée sur une **analyse contextuelle et transversale** de chacun de ces indicateurs afin de mesurer la performance, de réévaluer la cohérence et d'ajuster, au besoin, les variables des différents items (moyens, objectifs, cibles, délais...).

Pour ce faire, un indice santé a été attribué à chaque indicateur :

- Les éléments dont l'indice santé est évalué à « vert » ☺ se déroulent, soit selon les prévisions, soit selon des échéances adaptées n'impactant pas leur bon déroulement ainsi que l'atteinte des objectifs fixés.
- Les éléments dont l'indice santé est évalué à « orange » 😐 sont ceux pour lesquels un suivi rapproché a dû être mis en place :
  - soit pour garantir leur bon déroulement ou
  - soit parce que la stratégie menée a dû être précisée et/ou ajustée afin d'éviter un blocage dans leur réalisation
- Les éléments dont l'indice santé est évalué à « rouge » ☹ constituent des points majeurs pour lesquels des mesures complémentaires ont été déterminées afin de lever les obstacles.
- Les éléments dont l'indice santé est évalué à « N/A » correspondent soit à des indicateurs d'impact axés sur des résultats financiers globaux, parfois encore non disponibles au mois d'octobre de l'année en cours, soit à des indicateurs d'impact attendus à moyen ou long terme pour des projets dont le démarrage dépend, en tout ou partie, de parties prenantes externes. L'indice santé ne peut, par conséquent, être évalué et est noté « **N/A** ».
- Les éléments dont l'indice santé est évalué à « **A** » correspondent à des indicateurs abandonnés

En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'une cible n'est pas atteinte que l'indice santé est nécessairement mauvais puisque cela dépend également du planning.

La vue d'ensemble de l'avancement du plan stratégique 2023-2025 est présentée au Tableau 1.

(*) NOTE : L'évaluation est basée sur les résultats disponibles au **01/10/2023**.

Tableau 1 – *Présentation synoptique de l'avancement du plan stratégique 2023-2025*

Libellé		OS1	OS2	OS3	Total	%
Nbre total indicateurs :	TOTAL	47	61	50	158	
Nbre d'indicateurs qui ont progressé :		31	37	32	100	63 %
Nbre d'indicateurs qui n'ont pas progressé :		16	24	18	58	37 %
Nbre d'indicateurs dont la cible finale/annuelle a été atteinte :		11	4	11	26	16 %
Nbre d'indicateurs dont l'avancement est conforme :	☺	26	33	25	84	53 %
Nbre d'indicateurs dont l'avancement est en décalage avec le planning :	😐	15	17	17	49	31 %
Nbre d'indicateurs (actions) à débloquer :	☹	6	4	1	11	7 %
Nbre d'indicateurs non mesurés à la date de l'évaluation stratégique	N/A	0	7	4	11	7 %
Nbre d'indicateurs supprimés (plus en phase avec stratégie => Abandon) :	A	0	0	3	3	2 %

Analyse des résultats

- Plus de **53%** des indicateurs ont un indice santé dans le vert. Ils sont équitablement répartis sur les 3 objectifs stratégiques. Le volume d'indicateurs dont la cible a été ou sera atteinte en 2023 est relativement conforme au graphique de la Figure 2. Comme il s'agit de l'évaluation des 9 premiers mois d'un programme de 3 ans, cette proportion reflète l'état du démarrage du plan stratégique et semble raisonnable, surtout si l'on considère que 63% des indicateurs ont progressé ;
- **31%** des indicateurs ont un indice santé orange. Ils restent sous contrôle mais certains sont susceptibles d'être influencés par des éléments externes ;
- **7%** des indicateurs sont associés à des actions qui doivent être débloquées ;
- Moins de **2%** (3) des indicateurs ont été abandonnés parce qu'ils sont liés à une installation technique mise hors service. Ils sont repris par défaut comme indicateurs dont la cible a été atteinte ;
- **7%** des indicateurs n'ont pu être mesurés à la date de l'évaluation.

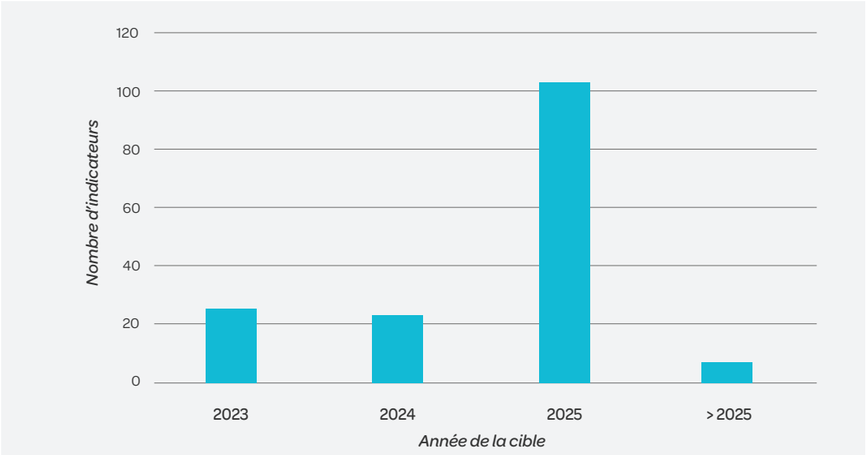
Enfin, **16%** des indicateurs témoignent d'une cible atteinte, ce qui paraît un bon résultat pour cette première évaluation annuelle du plan.

Au-delà des indicateurs, une évaluation transversale a été menée jusqu'au troisième niveau du plan stratégique (le niveau « action ») afin d'offrir une vision globalisée de l'état d'avancement des projets phares et des objectifs stratégiques. L'état d'avancement de nos actions est abordée plus loin dans ce document.

Une réflexion sera menée pour identifier (voire quantifier) les effets (résultat, impact) du déroulement de notre plan stratégique à plus long terme, par exemple au niveau des objectifs opérationnels.

Enfin, la Figure 1 illustre la distribution des indicateurs dans le temps, selon les délais définis dans le plan pour atteindre chacune des cibles. Sur ce graphique, on observe logiquement qu'une majorité des cibles ne doit être atteinte qu'en 2025.

Figure 1 - *Distribution des indicateurs dans le temps selon le délai donné pour atteindre leur cible*



Sommaire

Présentation des actions réalisées et de leurs effets

Objectif stratégique 1 : Être un acteur structurant du territoire 10

Objectif opérationnel 1.1. : Renforcer l'intercommunalité du territoire 12

1.1.1. Développer des nouveaux services aux communes 12

1.1.2. Développer des projets structurants pluri-communaux 13

Objectif opérationnel 1.2. : Répondre aux enjeux économiques en renforçant l'attractivité du territoire 14

1.2.1. Copiloter la stratégie de BW 2030 14

1.2.2. Mettre en place des projets innovants d'activités économiques 14

1.2.3. Identifier et mettre en œuvre les zones pour les nouveaux Parcs d'Activités Économiques 15

1.2.4. Moderniser notre parc immobilier loué aux entreprises 15

1.2.5. Créer des zones d'artisanat 15

1.2.6. Revitaliser des chancres 16

1.2.7. Soutenir le développement économique du tourisme en Brabant wallon 16

Objectif stratégique 2 : Être un acteur de la transition durable 18

Objectif opérationnel 2.1. : Œuvrer à la gestion durable des ressources naturelles 20

2.1.1. Augmenter la capacité de production d'eau 20

2.1.2. Renforcer les collaborations sectorielles pour harmoniser l'offre en matière d'eau sur le territoire 20

2.1.3. Tendre vers 100% d'épuration des eaux usées 21

2.1.4. Optimiser la gestion des déchets sur le territoire 21

Objectif opérationnel 2.2. : Tendre vers l'indépendance énergétique 22

2.2.1. Construire une unité de biométhanisation 22

2.2.2. Valoriser le bois de classe B 22

2.2.3. Promouvoir les énergies alternatives 22

2.2.4. Mettre en place des projets innovants en matière d'énergie propre 23

Objectif opérationnel 2.3. : Améliorer notre efficience énergétique 24

2.3.1. Augmenter la performance énergétique de nos installations et bâtiments 24

2.3.2. Améliorer la durabilité de nos PAE 25

Objectif opérationnel 2.4. : Favoriser la mobilité durable 25

2.4.1. Développer un réseau de bornes de chargement électrique 25

2.4.2. Développer une offre de véhicules partagés 26

2.4.3. Poursuivre le verdissement de notre flotte 26

2.4.4. Promouvoir les alternatives à la voiture au sein de notre personnel 26

Objectif stratégique 3 : Être une intercommunale performante 28

Objectif opérationnel 3.1. : Être un employeur attractif et soucieux du bien-être au travail 30

3.1.1. Être un employeur attractif 30

3.1.2. Être un employeur soucieux du bien-être de ses collaborateurs 30

3.1.3. Poursuivre la construction et l'harmonisation de processus de gestion RH efficients 30

Objectif opérationnel 3.2. : Réaliser la digitalisation d'in BW 31

3.2.1. Mettre en place la nouvelle architecture et l'infrastructure informatique 31

3.2.2. Réaliser l'intégration informatique de l'intercommunale 31

Objectif opérationnel 3.3. : Assurer notre stabilité financière 32

3.3.1. Garantir le financement de nos investissements 32

3.3.2. Finaliser l'analyse et la vente des actifs dormants 32

3.3.3. Renforcer le contrôle de gestion 32

Objectif opérationnel 3.4. : Améliorer le fonctionnement de nos infrastructures techniques 33

Objectif opérationnel 3.5. : Renforcer une culture de gestion des risques 34

Objectif opérationnel 3.6. : Améliorer notre communication 35

3.6.1. Développer notre notoriété et favoriser l'accessibilité des services aux actionnaires 35

3.6.2. Adapter les outils de communication externe 35

3.6.3. Adapter les outils de communication interne 35

Éditorial

Christophe Dister, Président

Notre société en constante évolution, nécessite une réévaluation permanente et une adaptation agile face aux nouvelles données issues des avancées technologiques et des mutations sociétales.

Notre plan stratégique n'échappe pas à cette règle. Établi à un instant donné, il est conçu pour évoluer, pour intégrer des améliorations et pour s'enrichir de nouveaux projets répondant à des contraintes externes imprévues que ni le Conseil d'Administration ni nos métiers ne pourraient prédire ou contrôler.

L'impulsion que nous avons souhaité donner à ce plan stratégique est claire : elle doit refléter l'essence et les valeurs fondamentales d'in BW et s'articuler autour des trois axes stratégiques établis, parmi lesquels le développement durable occupe une place prépondérante. Ce n'est pas simplement un engagement ; c'est une responsabilité que nous portons envers les générations futures.

Rien de tout cela ne serait possible sans nos collaborateurs. Notre stratégie repose sur le talent et l'engagement de nos équipes. Leur compétence, dans un contexte où le recrutement de profils techniques spécialisés est compliqué, est une chance inestimable pour in BW.

Notre volonté est de continuer à demeurer le conseiller technique privilégié des communes, nos partenaires de confiance dans un contexte de plus en plus complexe. Nous voulons renforcer notre rôle de bras opérationnel et augmenter les services que nous leur rendons afin de mieux servir l'intérêt commun.

Enfin, face aux défis financiers rencontrés par les communes, la mutualisation des ressources et des moyens représente un sérieux atout. L'exemple récent de la mutualisation des coûts de collectes de déchets illustre notre capacité à être à l'écoute des besoins spécifiques de nos associés et à trouver des solutions efficientes même dans la complexité, confirmant la valeur ajoutée de notre intercommunalité.

Le plan stratégique d'in BW est donc plus qu'une feuille de route ; c'est un engagement envers nos associés, nos citoyens, nos entreprises ; un contrat de confiance avec l'avenir que nous construisons ensemble.



Christophe Dister

Je tiens à exprimer ma reconnaissance pour l'entente remarquable qui prévaut entre nos organes de gestion, le comité de direction et nos collaborateurs. Cette dynamique de collaboration est indubitablement la clef qui renforce notre capacité à relever les défis actuels et à anticiper ceux de demain.

Avec détermination et optimisme, nous poursuivons notre mission de service public pour un avenir durable et prospère.

Zoom sur la stratégie 2023-2025

Mission
Vision



Métiers

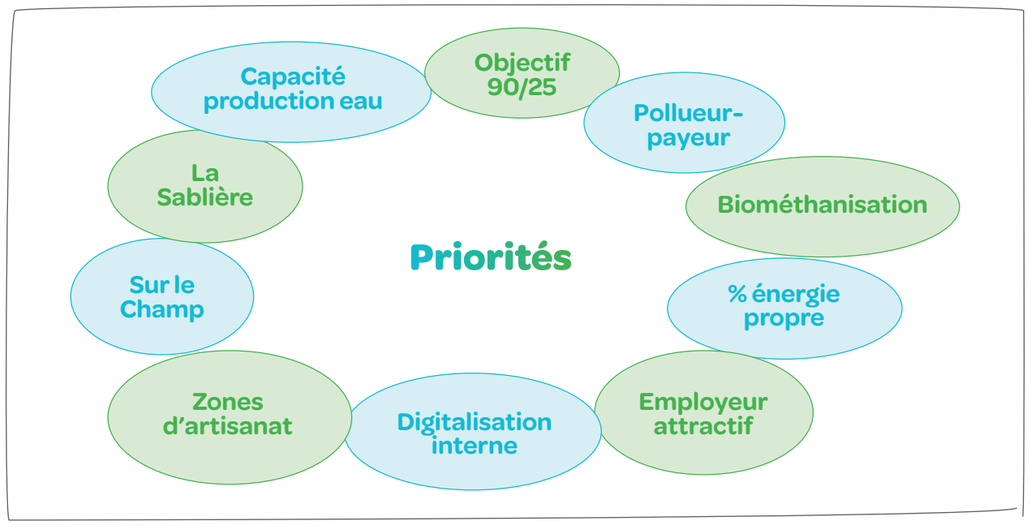
Objectifs stratégiques et opérationnels

OS 1 — Être un acteur structurant du territoire
- Renforcer l'intercommunalité du territoire
- Répondre aux enjeux économiques en renforçant l'attractivité du territoire

OS 2 — Être un acteur de la transition durable
- Œuvrer à la gestion durable des ressources naturelles
- Tendre vers l'indépendance énergétique
- Améliorer notre efficience énergétique
- Favoriser la mobilité durable

OS 3 — Être une intercommunale performante
- Être un employeur attractif soucieux du bien-être au travail
- Réaliser la digitalisation d'in BW
- Assurer notre stabilité financière
- Améliorer le fonctionnement de nos infrastructures techniques
- Renforcer une culture de gestion des risques
- Améliorer notre communication

Priorités



OBJECTIF STRATÉGIQUE

1

Être un acteur structurant du territoire

in BW souhaite **accentuer les synergies entre acteurs locaux** ainsi que la mise à disposition de son savoir-faire et de son expertise à ses actionnaires afin d'exécuter des projets cohérents favorisant **le développement et l'attractivité du Brabant wallon**.

Nous souhaitons aussi **accentuer l'intercommunalité du territoire en menant des projets pluri-communaux** et en proposant de nouveaux services aux communes répondant aux besoins de terrain.

Enfin, nous entendons **répondre aux enjeux économiques actuels**, entre autres en termes d'immobilier, d'artisanat, de valorisation des déchets, d'économie circulaire mais aussi d'éco-entrepreneuriat alimentaire durable.



> **Accentuer l'intercommunalité**

OS1

Objectif opérationnel 1.1

Renforcer l'intercommunalité du territoire

La raison d'être d'in BW est la réalisation des missions d'intérêt communal qui nous ont été confiées. Les matières à traiter au quotidien par les communes sont de plus en plus pointues et évolutives, dans un contexte social et économique de difficultés budgétaires. Dans le cadre de nos métiers, les communes bénéficient de nos compétences et de notre expertise, leur permettant de profiter d'économies d'échelle. Soucieux que chaque actionnaire puisse faire appel à nos services, nous souhaitons renforcer notre rôle fédérateur notamment en accentuant la promotion de nos actions et en mettant en place de nouveaux services en lien avec nos métiers. En outre, la participation à des projets cohérents de développement pluri-communal à l'échelle territoriale sera intensifiée.

1.1.1. Développer des **nouveaux services** aux communes

Une des premières missions d'in BW, dans ce volet du Plan Stratégique, concerne l'aide des communes dans leur démarche de **digitalisation**. La volonté est de renforcer les services aux communes en matière de digitalisation sous l'angle de l'intercommunalité afin de s'approprier pleinement la stratégie digitale initiée sur le territoire depuis 2020 et de renforcer le projet Smart Administration inscrit au portefeuille de projets de l'alliance BW 2030. Cela se traduit par deux actions : 1) faciliter l'accès aux données publiques libres de droit et 2) favoriser la citoyenneté agréable.

Concernant la première action, nous désirons anticiper l'application du décret *Open Data*, qui entrera en vigueur en 2024, et offrir des services en adéquation à nos bénéficiaires. Nous avons ainsi mené plusieurs essais sur des jeux de données de la Province et de la commune de Walhain avec leur collaboration. L'objectif premier était de déterminer l'apport d'in BW concernant deux volets : l'accompagnement dans la publication de données sous format standardisé (en lien avec le travail et les outils fournis par Futurocité) et l'intégration de ces données dans des applications type « Ma commune en Poche » et/ou sur des sites internet et la création de data visualisation, de tableaux de bords et d'outils d'aide à la décision. Une proposition de modèle de service est à l'étude et sera déployée en 2024 le cas échéant.

Concernant la deuxième action, nous continuons à accompagner les communes dans la définition et le montage de leurs projets de Smart Administration selon les missions confiées par l'Agence du Numérique au travers du programme Smart Région (animation, accompagnement et simplification de l'accès aux solutions via le développement d'une centrale d'achats permettant aux communes d'avoir accès à une plateforme d'agrégation d'informations et de services). D'autres projets à échelle supra-communale sont en réflexion tels que la mise à disposition d'une plateforme unique pour le monitoring de données issues d'objets connectés (IoT), comme la qualité de l'air dans les bâtiments publics par exemple.

Une autre collaboration importante s'intensifie avec les communes dans le cadre de la **gestion patrimoniale des égouts**. Le cadastre des réseaux d'égouttage est en effet réalisé à raison de 200 km/an ainsi que les inspections télévisuelles avec une moyenne annuelle de 185 km. Grâce à cet état des lieux en cours, in BW, en collaboration avec la SPGE, va lancer 2 opérations pilotes d'entretien des égouts sur les communes de Ittre et de Wavre où la connaissance des réseaux est élevée. L'essai porte sur 2 années et sur quelques 80 Km d'égouts au total. Nous avançons à un rythme qui nous permettra d'atteindre les échéances proposées au niveau du plan. Cependant, il faut souligner que les quantités de réseaux d'égouts cadastrés, définies dans le plan stratégique, ne sont pas figées. En effet, les données sont basées sur des mesures antérieures dont le niveau de fiabilité est variable. Lorsque nous effectuons de nouvelles mesures (au plus haut niveau de fiabilité), il est courant de devoir corriger les données initiales, ce qui fait varier positivement ou négativement le cadastre total. Il en va de même pour les inspections télévisuelles des réseaux. Les indicateurs sont donc basés sur des objectifs annuels.

Concernant le **nouveau Centre de dépotage**, les travaux de réalisation ont débuté le 15 octobre 2023 sur la station d'épuration de Basse-Wavre pour accueillir, entre autres, les curages d'avaloirs des communes à partir de l'été 2024. En attendant, nous veillons à nous assurer de la bonne transmission des données de pesées vers nos logiciels internes, réfléchissons sur les filières d'élimination des déchets, estimons la charge de travail, prévoyons le personnel supplémentaire, etc.

Les communes sont également demandeuses d'un support pour **l'installation de systèmes d'épuration individuelle**. Des contacts ont été poursuivis avec le demandeur communal de cette action qui doit être étudiée pour 2025 au plus tard.

Nous savons également que la **réutilisation d'eau traitée** offre un potentiel important pour diverses applications. Le groupe de travail est mis en place dans le cadre du projet RE-USE et les informations propres aux sites d'essais sont collectées. UMons étudie les processus de traitement à mettre en place.

Dans la thématique environnementale (réduction des pertes d'eau), l'intercommunale souhaite aussi **aider les communes** dans le suivi des consommations d'eau de leur parc de bâtiments et biens divers par le recours potentiel à la **technologie du smart-metering** (compteur communiquant). Le test d'une seconde technologie de relève à distance des consommations des compteurs, le NBiOT, est en cours de finalisation dans des localisations défavorables à la 1ère technologie testée qui consistait à la relève par ondes radio. Différents scénarios de phasage seront ensuite évalués pour fin 2023 ou début 2024 afin d'établir le plan financier du projet, d'ajuster les objectifs à atteindre et, enfin, de lancer le déploiement des équipements dans les communes intéressées.

Enfin, les 25 communes du Brabant wallon impliquées dans la dynamique **POLLEC** (Politique Locale Energie Climat) sont accompagnées par in BW dans la mise en œuvre de leur plan d'action respectif en énergie et climat. Cet accompagnement est réalisé grâce à des rencontres individuelles, de la mise en réseau des communes et de la montée en compétence des agents communaux. Six projets intercommunaux sont également prévus d'ici à fin 2025 pour renforcer la POLLEC sur le territoire du Brabant wallon. Deux sont en bonne voie de finalisation pour cette année : la thermographie aérienne et l'étude relative à la mise en place d'une plateforme locale de rénovation. Concernant la thermographie, les 27 communes ont été formées à l'analyse des données thermographiques dans le but de restituer ensuite les résultats à leur citoyens et 60% d'entre elles ont déjà reçu les données liées à leur territoire respectif. Les 27 évènements de restitution devraient normalement avoir lieu d'ici la fin de l'année. L'étude sur les plateformes de rénovation locale devrait permettre de proposer un modèle ainsi qu'une proposition de financement.

1.1.2. Développer des **projets structurants pluri-communaux**

Le 28 mars 2023, le comité d'accompagnement se réunissait pour la clôture de l'élaboration du Schéma de Cohésion Territoriale de la Croix de Hesbaye (SCoTCH). Sa version finale est basée sur l'analyse du bureau d'étude chargé de la mission, le CREAT et des ateliers participatifs organisés avec les 7 communes concernées : Beauvechain, Hélécine, Incourt, Jodoigne, Orp-Jauche, Perwez et Ramillies. L'outil permet un classement des 29 sites potentiels dont 7 affectés aux activités économiques et d'artisanat.

in BW a été désigné leader dans le développement et la concrétisation du 1er projet phare de la Croix de Hesbaye, à savoir le site Croix 1 à Ramillies, qui proposera une mixité d'activités économiques de type artisanat, de logements et d'activités de service. Le Master Plan a été finalisé cette année.

Objectif opérationnel 1.2

Répondre aux enjeux économiques en renforçant l'attractivité du territoire

La province du Brabant wallon est le pôle moteur de l'économie wallonne, avec une croissance du taux d'emploi de 36% en 16 ans, soit une progression bien plus rapide que celle de la Région wallonne (+18%) ou celle de la Belgique (+18%).

Dans ce cadre, in BW doit anticiper les attentes des entreprises et y répondre de façon adéquate en favorisant la croissance économique de la province, son ouverture internationale et le développement (numérique, medtech/biotech, pharmaceutique).

Ainsi, in BW est impliquée dans l'alliance BW 2030 dans laquelle les principaux acteurs locaux s'alignent pour donner une réponse aux difficultés du terrain en permettant l'élaboration de visions stratégiques et territoriales globales.

À ce titre, in BW s'adapte aux besoins et à la réalité territoriale requérant une gestion parcimonieuse du sol, par la variété de son offre en bâtiments et par la création des parcs d'activités économiques incluant notamment l'accueil de l'activité d'artisanat et la mise en place de nouveaux lieux de résidences économiques.

in BW contribue également à la mise en œuvre d'une stratégie touristique afin de déterminer les opportunités de développement et d'attirer les investisseurs.

1.2.1. Copiloter la stratégie de **BW 2030**

Une charte de collaboration est en cours de validation auprès de chaque partenaire fondateur de l'initiative BW 2030 : le Brabant wallon, in BW, invest BW et l'UCLouvain. Grâce notamment au soutien de la Wallonie venant en support de l'investissement des 4 partenaires, une mission de consultance portant sur l'animation et la coordination du portefeuille de projets a été attribuée à la sc BDO ADVISORY, en février 2023. Depuis, l'ensemble des porteurs de projets a été rencontré et un outil de pilotage des projets a été mis en œuvre. Des activités d'approfondissement et de relance de dynamiques collectives ont été réalisées et/ou sont en cours.

Enfin, BW 2030 a rendu un avis dans le cadre de l'enquête publique relative au Schéma de Développement du Territoire (SDT) afin notamment de faire valoir la reconnaissance du Brabant wallon comme pôle majeur wallon !

1.2.2. Mettre en place des **projets innovants d'activités économiques**

Le projet de Parc d'activités économiques de la **Sablière**, sis sur le territoire de Mont-Saint-Guibert, vise la création d'un PAE axé sur la valorisation des déchets, l'économie circulaire et l'autonomie énergétique. En juillet 2023, le Gouvernement wallon a décidé provisoirement, par arrêté, de réviser le plan de secteur, d'adopter le projet de plan en vue de l'inscription d'une zone d'activité économique industrielle et d'une zone naturelle sur le site et de la soumettre à évaluation des incidences sur l'environnement. L'avant-projet relatif aux infrastructures de ce PAE a été établi et la gestion des actuelles locations, à titre précaire, sur le site a été évaluée avec les acteurs concernés.

La première pierre de notre écosystème de relocalisation alimentaire **Sur le Champ**, situé également sur le territoire de Mont-Saint-Guibert, a été posée le 9 juin 2023 en présence de Madame Valérie Debue, Ministre de la Fonction publique, de l'Informatique, de la Simplification administrative, en charge des Allocations familiales, du Tourisme, du Patrimoine et de la Sécurité routière et de Madame Céline Tellier, Ministre de l'Environnement, de la Nature, de la Forêt, de la Ruralité et du Bien-Être animal, porteuses chacune d'excellentes nouvelles en termes de subsides (1.563.000 EUR dans le cadre de l'appel à projets « Valorisation des biens à haute valeur patrimoniale » du Plan de relance de la Wallonie et 493.990 EUR dans le cadre de l'appel à projets « relocalisation alimentaire » pour l'installation d'une laverie de légumes et de chambres froides à destination des producteurs du Brabant wallon. Après la réalisation de diverses études et travaux, de concrétisation de partenariat et d'installation d'un comité de sélection des projets à héberger, 2023 a débuté par la plantation de 1.2 km de haies grâce au programme wallon « Yes we plant ». L'année s'est poursuivie par l'accueil du premier hébergé, la Brasserie de l'Orne, rejoint par Les Coins de champ (maraîchage sur 1ha). Ont suivi l'accord sur l'accueil de « la ferme de Froidmont » (maraîchage sur 2ha) et de « Made in BW » (plateforme logistique de produits locaux). Les marchés publics pour l'installation de Woodster (torréfaction) sont en cours ainsi que diverses études d'aménagement et travaux pour permettre l'accueil d'un restaurant « Made in Wallonie » et de nouveaux hébergés.

1.2.3. Identifier et mettre en œuvre les zones pour les **nouveaux Parcs d'Activités Économiques**

Outre l'accord du Gouvernement wallon pour poursuivre la procédure de révision du plan de secteur du site de la Sablière, nous avons finalisé le dossier de base de demande de révision du plan de secteur en vue de l'inscription d'une Zone d'activités économiques mixtes (ZAEM) à Marbais (Villers-la-Ville – voir § 1.2.5).

La seconde phase du rapport sur les incidences environnementales (RIE) pour l'inscription d'une ZAEM de 50 ha, sur le territoire d'Hélécine (Hélécine G4), est finalisée et pourra être prochainement déposée pour être soumise à enquête publique.

Les autres demandes en cours d'instruction n'ont malheureusement pas changé de statut en 2023. Toutes sont toujours en cours de traitement par les institutions concernées (Nivelles C4, Sol Monnet à Ottignies-LLN).

La dernière phase d'équipement du Parc d'affaires "Les Portes de l'Europe" à Nivelles nord s'est achevée et il sera inauguré le 5 décembre 2023.

Les travaux d'ampleur du boulevard urbain sont en cours à Clabecq. Ils permettront de donner notamment accès au Clabecq City Business Park dont le permis est en cours d'instruction mais aussi au Quartier des Confluents.

1.2.4. **Moderniser** notre parc immobilier loué aux entreprises

Divers travaux de rénovation/aménagement ont été réalisés dans nos business centers (modernisation des salles de conférence, installation de solutions téléphonies Voice over IP, de systèmes de contrôle d'accès intelligent, transformation de bureaux en modèle open space, rénovation de sanitaires, remplacement de revêtement de sol, placement de nouveaux panneaux signalétiques, mise en place de mobilier extérieur en matériaux recyclés, etc.).

Une étude globale sur la nouvelle identité graphique de nos business centers est en cours.

Le départ d'un important locataire du MIC, au premier semestre 2023, a eu un impact sur le taux d'occupation mais, grâce à la flexibilité de notre offre et aux travaux de rénovation des espaces réalisés par nos équipes, de nouveaux locataires nous ont déjà rejoint et l'installation de candidats est en cours d'analyse.

1.2.5. Créer des zones d'**artisanat**

Le dossier de révision du plan de secteur en vue de l'inscription d'une Zone d'activités économiques mixtes (ZAEM) sur le territoire de Villers-la-Ville (Marbais) en place d'une zone agricole, sur une superficie de 12 ha, est finalisé avec l'aide du Bureau d'études Aries consultants. Le projet vise précisément à étendre la ZAEM existante le long de la N93 en vue d'y créer une zone d'artisanat à destination des PME et TPE locales. Le projet, soutenu par la commune, sera présenté lors de la réunion d'information préalable le 15 novembre 2023. La demande sera ensuite introduite au Gouvernement wallon.

L'inventaire des zones destinées à l'artisanat et les études de faisabilité sont reportés à 2024. Dans l'intervalle, des terrains dans les parcs d'activités économiques ont été dédiés au développement de petites unités PME mitoyennes afin de répondre à cette demande très présente en Brabant wallon. Cette formule a rencontré un succès immédiat.

1.2.6. Revitaliser des **chancres**

Un projet de développement d'un PAE à Fauquez a été proposé en février 2022 à la commune d'Ittre dont nous attendons désormais la position pour poursuivre le projet.

En février 2023, une convention d'assistance à la maîtrise d'ouvrage a été signée avec la commune de Mont-Saint-Guibert pour la réalisation d'un Plan Masse en vue de l'aménagement du cœur de village. La commune a souhaité élargir le périmètre d'étude initialement limité au site des anciennes Brasseries de Mont-Saint-Guibert, et ce, en suivi notamment des inondations de l'été 2021. Les études sont en cours à la suite de la première réunion du comité d'accompagnement réalisée en avril 2023.

La demande de permis pour le Clabecq City Business Park est en cours d'instruction à la Ville de Tubize à la suite de son introduction auprès des services du Fonctionnaire délégué, en juillet 2022. La validation du dossier relatif au décret voirie a été approuvé par le Conseil communal d'octobre 2023, permettant la poursuite de son instruction.

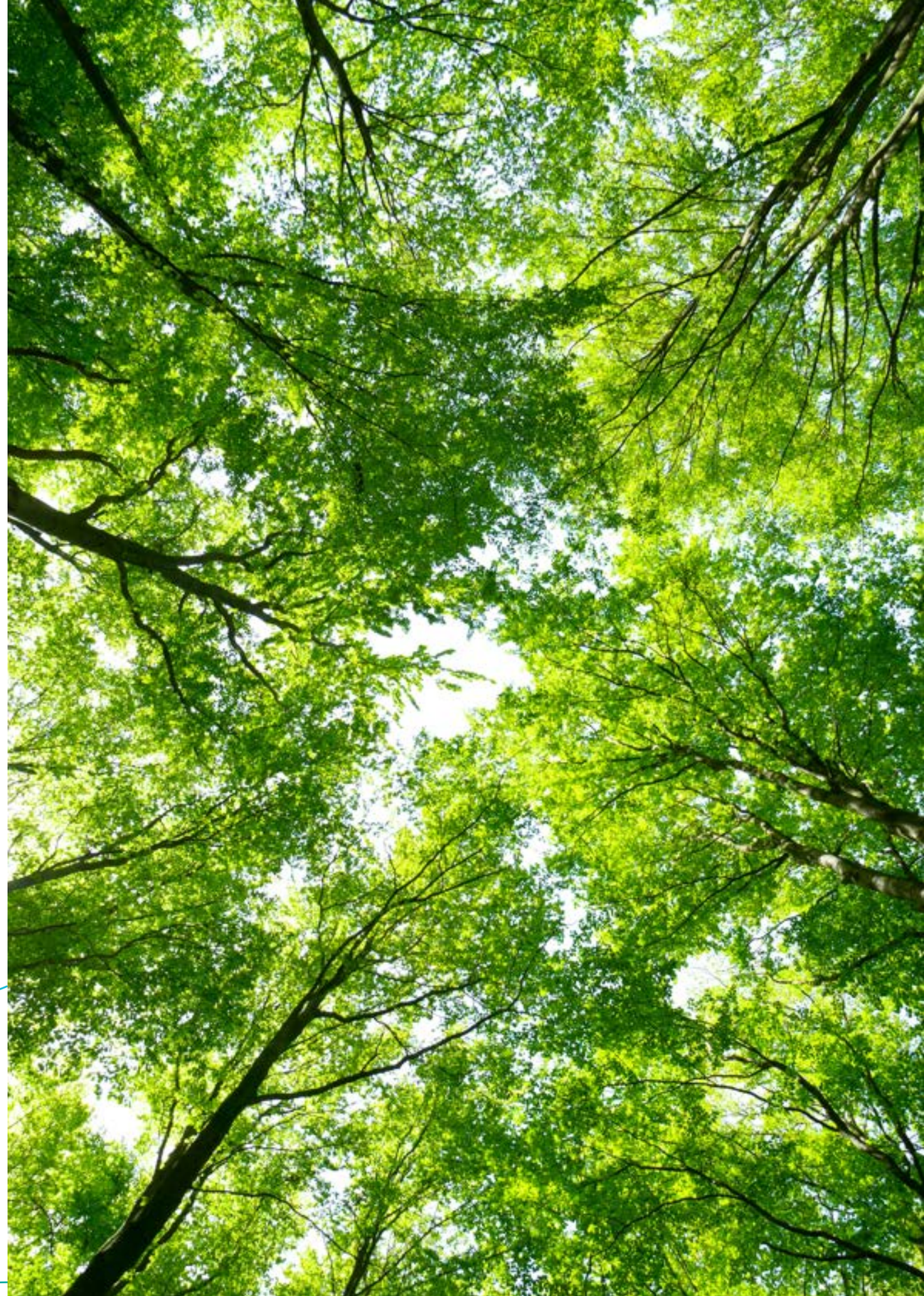
1.2.7. Soutenir le **développement économique du tourisme** en Brabant wallon

Les 3 études menées en 2023 en exécution des politiques édictées par le Centre d'ingénierie Touristique de la Wallonie (CITW+) sont finalisées. Il s'agit de :

- Élaboration de la stratégie touristique de La Hulpe et du Domaine Solvay comme « terre de sculptures ».
- Élaboration de la stratégie touristique de l'écosystème Sur le Champ et mise en valeur du tourisme du terroir en Brabant wallon
- Une étude transversale à la Wallonie a également été réalisée en tenant compte des spécificités du Brabant wallon « boîte à outils tourisme fluvestre »

En juin 2023, la dissolution du CITW+ a été décidée, faute de financements wallon et européen.

Cette décision ne remet nullement en cause notre intérêt pour poursuivre toutes autres formes de partenariat avec le CGT (Commissariat Général au Tourisme), la Wallonie et la Province.



OBJECTIF STRATÉGIQUE

2

Être un acteur de la transition durable

Depuis toujours, **in BW** a à cœur d'intégrer les préoccupations environnementales dans l'exercice de ses métiers. Aujourd'hui, celles-ci occupent une place de plus en plus centrale dans notre société. C'est pourquoi nous souhaitons aller encore plus loin en nous positionnant comme un acteur majeur de la transition durable du Brabant wallon en veillant, notamment, à la **gestion durable des ressources naturelles**. Nous nous devons de **repenser nos modèles de consommation et de production**. Nos objectifs s'attacheront à préserver les masses d'eau, à limiter la consommation, le gaspillage des ressources et la production des déchets. **Développement durable et économie circulaire sont des maîtres-mots de nos actions.**

Les enjeux énergétiques encourageant une consommation responsable, nous mènerons en outre des projets visant à **tendre vers l'indépendance énergétique** : construction d'une unité de biométhanisation, valorisation du bois B issu de nos recyparcs, mise en place d'actions innovantes en matière d'énergie propre.

Enfin, en vue de limiter l'impact environnemental de nos déplacements, **la mobilité durable sera favorisée.**



> **Développement durable et économie circulaire sont des maîtres-mots de nos actions.**

OS2

Objectif opérationnel 2.1

Œuvrer à la gestion durable des ressources naturelles

Dans le contexte actuel du dérèglement climatique, la préservation en quantité et en qualité des ressources naturelles constitue une condition de la transition durable.

Ceci implique de limiter la dépréciation et l'exploitation des ressources, pour éviter de dépasser les seuils critiques de surexploitation, et d'investir dans leur protection.

La stratégie intégrale sécheresse du Gouvernement wallon vise à réduire les pertes en eau et à améliorer l'état des masses d'eau de surface et souterraines pour fin 2027. La préservation des masses d'eau nécessite de sécuriser notre capacité d'approvisionnement afin de disposer de ressources suffisantes pour satisfaire les besoins, et de poursuivre notre programme d'assainissement.

Par ailleurs, la coopération avec les opérateurs de l'eau sera renforcée afin d'améliorer la performance globale du secteur.

Pour réduire les quantités de gisement total de déchets et opérer la transition vers une économie plus circulaire, la production de déchets doit diminuer, le gaspillage doit être évité et le tri et la réutilisation doivent être encouragés. À cette fin, les systèmes de collectes seront redéfinis et les citoyens seront sensibilisés et responsabilisés.

2.1.1. Augmenter la capacité de **production d'eau**

Une première analyse des captages de production d'eau (données historiques et état de productivité) ainsi que du réseau piézométrique en place a été initiée en 2023 et se poursuivra en 2024 avec pour finalité d'établir un plan de gestion quantitative de la ressource en eau définissant des actions à court terme (3 ans).

Le 1er projet de PGSSE (Plan de gestion de la sécurité sanitaire des eaux) relatif à une de nos 5 zones fonctionnelles sera finalisé en 2023. Il servira à valider la méthodologie ébauchée par la Région wallonne dans le cadre d'ateliers prévus au 1er semestre 2024 (convention ministérielle).

Le projet de remplacement du château d'eau de Corbais par des réservoirs semi-enterrés s'est poursuivi en 2023 avec l'obtention du permis d'urbanisme. La procédure de demande de permis a été plus longue que prévu à la suite de demandes spécifiques du Service Public de Wallonie. De plus, le recours sur l'attribution du marché a entrainé un report des travaux à 2024.

Le projet de démolition d'anciens réservoirs hors service et de construction d'un réservoir supplémentaire à Sauvagemont (Lasne) sera initié par une phase d'étude en 2024.

2.1.2. Renforcer les collaborations sectorielles pour **harmoniser l'offre en matière d'eau** sur le territoire

Au niveau des collaborations sectorielles entre opérateurs de l'eau à l'échelle de la Wallonie, nous continuons à participer à différentes plateformes, à différents comités de pilotage et à différents projets initiés dans le cadre de cette collaboration. En particulier dans le domaine de la digitalisation, in BW suit de près l'initiative Digit'eaux constituée par la SPGE et la SWDE. Cette structure a été créée dans le but de mettre en commun des ressources (moyens humains et matériel) et envisager la mise en place de plateformes communes d'exploitation des données. In BW a participé à plusieurs réunions de concertation avec Digit'eaux et s'implique dans le CA de cette nouvelle structure afin d'identifier les convergences d'intérêt par rapport à notre propre programme de digitalisation interne.

Afin d'envisager une harmonisation des procédures de raccordement pour tous les habitants du Brabant wallon, un projet pilote a été initié avec ORES « Connect My Home ». Celui-ci vise à avoir un guichet et un entrepreneur uniques pour les raccordements aux différents services (eau, gaz, électricité, téléphonie). Au terme de ce projet pilote, s'il est positif, une analyse détaillée sera réalisée pour permettre de décider fin 2023 de l'adhésion éventuelle d'in BW à cette plateforme sur la base d'une balance coûts/valeur ajoutée.

2.1.3. Tendre vers **100% d'épuration** des eaux usées

L'ambitieux **programme d'investissement** 2022 – 2027 de la SPGE en matière de stations d'épuration et collecteurs est actuellement en pleine phase d'étude. Le montant des adjudications va en augmentant et sera suivi d'importants chantiers. Début octobre, on peut relever de nombreux dossiers actifs dans différentes phases : 5 en travaux pour 11 millions d'euros, 7 en adjudications pour 15 millions d'euros, 6 en projets pour 12 millions d'euros et 16 en avant-projets pour 33 millions d'euros. Ces nombreux dossiers en cours (49 !) traduisent un accroissement extrêmement important de l'activité.

La signature des **CAI** (contrat d'assainissement industriel) se poursuit ainsi que la mise en place d'une collaboration durable avec certains industriels intéressés par un débriefing et un dialogue relatif aux évènements, incidents et accidents en matière de déversement des eaux usées industrielles.

Quant aux **Plans d'Investissements Communaux** 2022-2024 (égouts et voiries), cette année 2023 constitue une phase d'études qui permettra de lancer les nombreuses adjudications l'année prochaine (dernière année de ce PIC), condition nécessaire au maintien des subsides du SPW (Voiries) pour nos communes.

2.1.4. Optimiser la **gestion des déchets** sur le territoire

Le Conseil d'administration d'in BW a décidé de **mutualiser les coûts des collectes de déchets** résiduels et organiques entre les 24 communes nous ayant confié la gestion de leurs marchés publics et opté pour une collecte des déchets résiduels toutes les deux semaines. Cette décision a été prise dans un souci d'optimisation, d'uniformisation et de maîtrise des coûts de la gestion des déchets en limitant les écarts de prix pour les citoyens en fonction de la commune où ils résident.

Au 1er octobre 2023, nous avons collecté 113 kg/hab/an d'**ordures ménagères résiduelles** (OMR) et 10,45 kg/hab/an de **déchets organiques** sur l'ensemble de nos 28 communes (extrapolation sur 12 mois). Les résultats 2022 étaient les suivants : 117 kg/hab/an d'OMR et 9,55 d'organiques. L'évolution est lente mais nous attendons des changements de fréquence de collecte (toutes les deux semaines au lieu de chaque semaine) dans 20 communes supplémentaires en 2024 (toutes sauf Waterloo). Les 4 communes pilotes ont, quant à elles, obtenu des résultats très positifs en 2023 (pour les 3 communes en sacs : OMR : diminution de 20%, soit +/- 100kg/hab/an et augmentation des organiques de 300%, soit +/- 15 kg/hab/an).

Un **plan de prévention** a été lancé en septembre dernier en collaboration avec nos communes. Celui-ci s'articule autour de trois thèmes : le zéro déchet, la réutilisation et la propreté publique. Une série d'actions ont été et vont être mises en place en 2023 et 2024 : formations au compostage à domicile, charte zéro déchet auprès des commerçants, plan local de propreté publique, prêt de gobelets réutilisables, animations sur les déchets dans les écoles, … Nos 5 Espaces Récup sur les recyparcs ont déjà permis de collecter plus de 17.000 objets de qualité (soit 17,5 tonnes) depuis le démarrage du projet pilote le 19 octobre 2022.

En ce qui concerne la **collecte des PMC**, nous avons déjà atteint, fin septembre 2023, l'objectif fixé pour 2025, à savoir 23 kg/hab. an. La diminution progressive des quantités d'ordures ménagères à traiter dans notre unité de valorisation énergétique libère des disponibilités. Une première procédure concurrentielle a été lancée afin de conclure des partenariats long termes pour traiter des déchets industriels.

Les **travaux d'agrandissement/rénovation** et les déménagements des recyparcs ont pris du retard (2 agrandissements/rénovations prévus en 2024 à Jodoigne et Rebecq et déménagements des recyparcs de Rixensart et Genappe fin 2025).

Enfin, le **contrôle d'accès informatisé des recyparcs** devrait démarrer au printemps 2024. Les modalités de financement seront déterminées fin 2024 au plus tôt sur la base des résultats de ce projet, afin de tendre vers le principe « pollueur-payeur ».

OS2

Objectif opérationnel 2.2

Tendre vers l'indépendance énergétique

La stratégie européenne en matière de transition énergétique a introduit de nouveaux concepts dont, notamment, la possibilité de développer de nouvelles formes de partage d'énergie. Nous souhaitons diversifier nos sources d'approvisionnement en énergie propre et augmenter notre capacité de production.

2.2.1. Construire une unité de **biométhanisation**

La pré-étude a démontré qu'un gisement de 20.000 tonnes de déchets organiques était nécessaire pour construire une unité économiquement viable. Nous avons lancé un dialogue compétitif en vue de créer un partenariat public-privé. Deux candidats intéressés disposent du know-how nécessaire à l'exploitation d'une telle unité et d'un gisement complémentaire nécessaire. La procédure se poursuit et d'ici là, nous espérons augmenter nos quantités d'organiques collectées grâce aux différentes mesures prises (changement de fréquence des collectes, sacs en plastique...).

La meilleure solution économique et environnementale pour le traitement de nos déchets organiques sera prise fin 2024 : type de partenariat, technologie et capacité de l'unité.

2.2.2. Valoriser le **bois** de classe B

Nous travaillons activement avec les différents acteurs du projet afin que celui-ci aboutisse et qu'il ne fasse plus l'objet de recours. De bonnes avancées ont été réalisées récemment dans un esprit constructif et nous pensons qu'avant fin 2024, tous les voyants seront au vert pour la construction de cette unité importante dans notre arsenal de production d'énergie renouvelable.

2.2.3. Promouvoir les **énergies alternatives**

L'installation de **panneaux photovoltaïques** se poursuit sur les différents sites d'in BW afin de valoriser le foncier et de développer notre production d'électricité verte. Ainsi, le MIC aura bientôt la capacité de produire 1 MWc grâce aux panneaux installés en toiture et nous planifions 1,5 MWc d'installations cumulées sur les sites des stations d'épuration de Jodoigne, Tubize, Grez-Doiceau, Braine-le-Château, Rosières, Waterloo et Nivelles. Notre objectif d'atteindre une production de 3000 MWh/an d'ici 2025 est en bonne voie puisque nous produisons actuellement déjà 738 MWh sur l'ensemble de nos sites.

Le **potentiel éolien** fait l'objet d'une étude sur nos différents sites. Des discussions ont eu lieu avec des producteurs d'énergie. Bien entendu, in BW est tributaire de partenaires dans ce domaine.

Pour terminer ce volet, le projet **PIPER** est en cours de réactualisation. Il a pour objectif d'installer environ 7,2 MWc sur les talus de l'ancienne sablière de Mont-St-Guibert. En particulier, le plan financier est réajusté en fonction des conditions du marché qui ont fort évolué. Un cahier des charges, basé sur un phasage des missions réalisées en collaboration avec un partenaire technique sera publié prochainement, sans doute d'ici la fin 2023. La structure qui permettra la mise en oeuvre technico-financière du projet (une SPV vraisemblablement), devrait être constituée en 2024 à la suite des analyses et retours d'un cabinet de conseil spécialisé. Le profil de consommation énergétique des industriels qui ont montré un intérêt à s'installer dans le futur PAE de la zone est en cours d'analyse. Le projet doit identifier le meilleur compromis entre autoconsommation de l'énergie produite, injection sur le réseau ainsi que le potentiel de stockage et évaluera la mise en place d'une communauté d'énergie renouvelable.

2.2.4. Mettre en place des projets innovants en matière d'**énergie propre**

Développement de la flexibilité énergétique de l'unité de valorisation énergétique

Les pré-études techniques concernant la flexibilité énergétique sont terminées et présentent les conclusions suivantes :

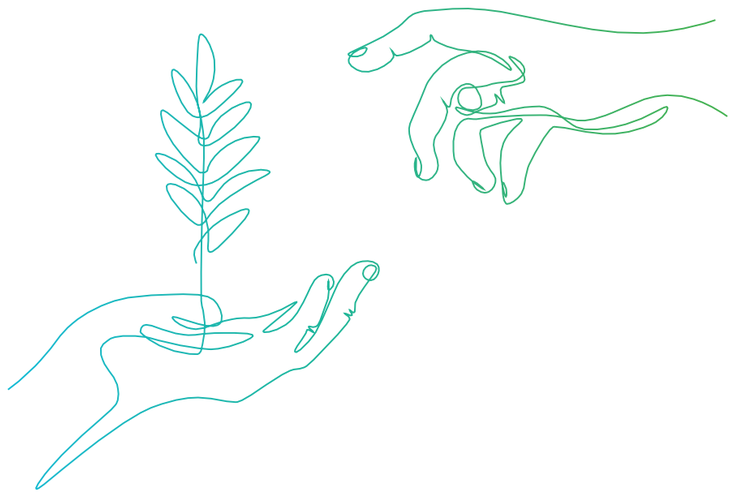
- **Nouveau groupe de secours :** projet non rentable, il est abandonné.
- **By-pass turbine :** des essais sont nécessaires et ne seront possibles qu'après rénovation de nos groupes turboalternateurs programmés en 2024.
- **Batteries :** les capacités seront définies en fonction des décisions prises concernant les groupes turboalternateurs. Nous commençons à étudier un nouveau projet de batterie thermique par stockage de chaleur (par changement de phase ou chimique) grâce à l'énergie fatale de l'UVE pour chauffer de manière délocalisée des bâtiments/PME. Une rencontre avec un nouvel opérateur a été réalisée.

Mise en place des Communautés d'Energie Renouvelable (CER)

À la suite de l'adoption du cadre légal régulant le marché de l'électricité et permettant désormais le partage d'énergie, sous la forme des communautés d'énergie renouvelable (CER), le Gouvernement wallon a approuvé en avril 2023 les modalités de mise en oeuvre de la 3ème phase du projet ZELDA (Zonings à Energie Locale et Durable). Celle-ci ambitionne la création de 30 CER pérennes dans 30 parcs d'activité économique (PAE). Les séances d'information visant à paramétrer les entreprises rejoignant les CER à créer sont prévues en novembre 2023 pour les parcs d'activités économique retenus, à savoir Louvain-la-Neuve, Nivelles-Nord et Nivelles-Sud extension. Des études de création de CER sont aussi en cours sur nos autres PAE et notamment celui de Tubize II, en collaboration avec des entreprises situées dans ce parc. A la suite de cette expérience développée sur cette thématique très technique (sur le volet légal, technique et économique) et de demandes répétées de citoyens auprès des communes, nous envisageons de développer un service de support sur les communautés d'énergie dans le tissus urbain ou plus rural au bénéfice des communes. Ce sujet sera d'ailleurs à l'ordre du jour de la journée « intercommunalité » prévue en décembre 2023.

Développer des dispositifs de production d'hydrogène

L'étude de faisabilité est terminée et nous disposons des données nécessaires pour pouvoir participer à un prochain appel à projet. Les camions à hydrogène restent coûteux, ce qui rend notre projet difficilement viable économiquement sans subventions, mais l'évolution est rapide et nous suivons de près les avancées technico-économiques.



OS2

Objectif opérationnel 2.3 Améliorer notre efficience énergétique

L'Union européenne a fixé un objectif de réduction de la consommation d'énergie d'au moins 32,5 % à l'horizon 2030 (par rapport à un scénario de référence 2007). Elle introduit en outre des exigences exemplaires applicables aux bâtiments publics, telles qu'un objectif de réduction de la consommation d'énergie dans le secteur public et de rénovation des bâtiments de l'administration publique. in BW s'inscrit dans cette démarche. Nous souhaitons également développer des infrastructures résilientes permettant une plus grande souplesse et une agilité capables de résister et de s'adapter aux crises éventuelles.

2.3.1. Augmenter la **performance énergétique** de nos **installations et bâtiments**

Une analyse des besoins et de l'offre technologique est en cours concernant le **logiciel de monitoring énergétique**. Au préalable, un cadastre des points de télérelève a été réalisé afin de bien définir nos besoins (notamment en termes de connectivité). Des compteurs connectés ont été installés. Il s'agit d'une étape importante pour, d'une part, établir le cahier des charges et, d'autre part, vérifier qu'un maximum de besoins d'in BW sont rencontrés pour l'ensemble des métiers de l'intercommunale. Une comptabilité énergétique, grâce à l'automatisation du relevé des compteurs et à la génération de tableaux de bord, nous permettra de vérifier la facturation, de développer des actions et de mesurer leur efficacité (de réduction de consommation) au travers des mesures réalisées.

La production d'électricité (36,9 GWh au 1/10/2023) est, quant à elle, en léger déficit par rapport à la cible à cette période (38,0 GWh) du fait de l'arrêt momentané d'une ligne de l'UVE.

La **production d'électricité verte** est, quant à elle, très bonne puisque nous nous dirigeons positivement, avec 9,3 GWh déjà produits au 01/10/2023, vers notre cible de 10,5 GWh annuels à l'horizon 2025. Ce résultat a été obtenu grâce au développement de la capacité photovoltaïque.

Un plan d'action, en adéquation avec les moyens disponibles, est en cours de rédaction à la suite des **audits énergétiques** réalisés sur différents sites. Par ailleurs, notre déclaration environnementale, accessible sur notre site internet, comporte de nombreuses informations en la matière et en particulier de nombreux indicateurs liés à l'impact climatique. in BW envisage de participer à une étude plus complète des émissions de gaz à effet de serre de plusieurs départements dans le cadre d'un marché conjoint avec la SPGE.

La **consommation totale d'électricité « annuelle »** (29,7 GWh, au 01/10/2023) est bien en deçà de la valeur maximale fixée pour 2025 dans le plan stratégique (46 GWh), même en tenant compte de la dernière période de l'année à venir. Nous envisageons par conséquent de réduire davantage l'objectif de consommation au vu des mesures 2022 réajustées et des valeurs obtenues en 2023. Ce travail sera réalisé au sein de notre GT Energie début 2024. Par ailleurs, l'indicateur doit être analysé dans une perspective plus large incluant l'impact d'autres projets de développement, notamment dans le domaine économique, qui induisent une consommation supplémentaire. L'idée est, à ce stade, d'équilibrer au mieux la consommation et la production, et tendre ainsi vers l'autosuffisance. Enfin, l'arrêt du sécheur de la STEP de la Vallée de la Dyle entraînera inéluctablement une réduction des consommations électriques du département Assainissement.

L'autoconsommation d'électricité (7,8 GWh, 21% par rapport à la production totale) est en deçà de la cible fixée pour 2025 initialement mais bien conforme si on tient compte du réalignement de la valeur de départ. La valeur cible doit effectivement être revue de la même manière que la cible de consommation (cfr. plus haut). C'est en effet un indicateur de la valorisation de l'énergie (dont la part renouvelable) produite.

Le **ratio énergie propre produite/consommation** est actuellement très bon (31% au 01/10/2023) notamment grâce à la capacité photovoltaïque, la cogénération et l'éolien qui a surperformé depuis le début de l'année en parallèle avec notre consommation plus faible. Etant donné que les valeurs de consommation ont été réajustées, nous planifions également de réviser notre objectif annuel après analyse complémentaire du GT Energie.

2.3.2. Améliorer la **durabilité de nos PAE**

Afin d'améliorer la gestion de la **biodiversité** dans nos PAE (pour mémoire, 20% de la superficie de la parcelle vendue doit être verdurisée avec, si possible, des espèces locales et des impositions de périmètre d'isolement) et en particulier celui de Nivelles nord, nous avons rédigé en 2023 (avec l'aide d'un bureau spécialisé : CDL Studio) un plan de gestion de la zone protégée. Pour rappel, à la suite de l'inventaire des espèces protégées (orchidées), 4.2 ha dédiés à l'activité économique n'ont pas été aménagés pour être inscrits en **zone naturelle**. Une **charte paysagère** à l'attention des entreprises du PAE (renforcer la biodiversité locale, créer un maillage écologique en lien avec la zone protégée, renforcer l'attention sur les espèces protégées, etc) ainsi qu'un inventaire des espèces protégées sur l'ensemble du site ont été réalisés. Pour le PAE de la Sablière, la révision du plan de secteur en cours prévoit la désinscription d'une zone de loisir au profit d'une zone naturelle. De plus, des contacts étroits sont déjà tissés avec le SPW DNF ainsi que Natagora pour dresser et suivre l'inventaire des espèces protégés. En janvier 2023, nous avons pu engager un Conseiller en symbiose industrielle, pour un projet pilote de 2 ans, à la suite de l'appel à projet remporté en partenariat avec CAP Innove. L'objectif est de sensibiliser 100 entreprises à réaliser des ateliers de maillage inter-entreprises et de concrétiser 8 synergies et fiches de bonnes pratiques pour deux secteurs d'activités prioritaires bien représentés dans nos parcs d'activités économiques : le pharmaceutique et l'agro-alimentaire. A ce jour, la campagne de communication a été réalisée, 5 ateliers de sensibilisation ont été organisés et 16 cartographies des flux au sein des entreprises ont été dressés.

Objectif opérationnel 2.4 Favoriser la mobilité durable

Les politiques de transport et de déplacement sont orientées majoritairement vers la diminution des gaz à effet de serre. in BW a un rôle à jouer pour faire progresser la mobilité durable sur son territoire. Cela nécessite des infrastructures permettant de favoriser les modes de transports «propres».

2.4.1. Développer un réseau de **bornes** de chargement électrique

in BW s'est investi dans le développement du **plan wallon EZ-Charge**. En 2022, nous avions finalisé les fiches de localisations précises de chaque point de recharge et adressé à toutes nos communes les courriers afin de proposer la validation par les Collèges communaux de ces implantations, de la mise à disposition gratuite de ces emplacements pendant 10 ans et la délégation à in BW pour le marché de concession (qui, pour rappel, était à charge de rédaction par la Région qui avait souhaité garder la main sur ce point). En 2023, à la suite du constat de l'impossibilité financière et opérationnelle des services régionaux de pouvoir mener l'analyse juridique nécessaire à la proposition de cahier des charges, nous avons, avec les autres Agences de développement territorial wallonnes, décidé d'assumer sur fonds propres cette étude afin de pouvoir rédiger un projet de cahier des charges en adéquation avec les attentes de nos communes et celles de la Région. En septembre 2023, ce projet de cahier des charges a été adressé au cabinet du Ministre Henry pour finalisation des points qui lui sont propres : enveloppe globale de la subvention, aides d'Etat, montant par borne à définir avec les Gestionnaires des réseaux de distribution. Nous attendons la validation du Ministre pour pouvoir avancer dans ce projet ambitieux !

Du côté de nos **sites propres**, nous disposons actuellement de 48 points de recharge sur nos sites. Environ 80 nouveaux points sont prévus via l'installation de nouvelles bornes au Monnet Innovation Center, dans nos stations d'épuration, etc. Une analyse est également en cours pour les PAE. Les cible et valeur de départ ont été redéfinies pour mettre en évidence uniquement les points de recharge d'un certain niveau de puissance.

2.4.2. Développer une offre de **véhicules partagés**

Une séance de travail guidée par un bureau d'étude spécialisé, Espaces-Mobilités, a mis en évidence que les objectifs poursuivis sont trop larges, tant au niveau des publics cibles que des territoires et qu'il convient encore de préciser la demande et de s'interroger sur la formule de mise à disposition la plus appropriée à savoir location longue durée versus vélos partagés.

Aucun système ne peut répondre en tant que tel à tous les publics cibles et tous les territoires visés et tous les modèles économiques sont à priori déficitaires. Pour mémoire, les modalités qui avaient été envisagées pour la mise en place du précédent marché prévoyaient un financement pendant 2 ans par les Communes de 2€/hab, la Région de 250.000€/an, la Province de 75.000 €/an.

Des contacts pris (hors financement communal), seul le subside de la Province a pu être postposé d'un an jusqu'en 2024, mais des avancées sont attendues et l'arrêté ne pourra être sans cesse reporté. Le financement d'un système de vélos partagés à large échelle demeure un point fondamental étant donné le coût d'un tel projet.

Le projet dans sa forme actuelle est donc abandonné faute de marché mais de nouvelles pistes de réflexion sont à l'étude notamment en matière de location de plus longue durée.

2.4.3. Poursuivre le **verdissement de notre flotte**

Pour les non utilitaires, nous disposons actuellement de **26 véhicules PHEV** – 2 sont en commande - et de **3 véhicules 100% électriques**. Lorsque le profil du conducteur le permet et lorsqu'il existe une possibilité à un budget raisonnable, nous optons pour ce type de véhicule. Lorsque le collaborateur n'a pas la possibilité de recharger, nous optons pour des véhicules hybrides.

Pour les utilitaires, des premiers **fourgons EV** ont été commandés. Ils conviennent uniquement lorsque les distances journalières à parcourir sont inférieures à 150 kms car, une fois chargés de matériaux ou matériel, l'autonomie diminue très rapidement. L'offre est en train d'augmenter sur le marché et nous espérons pouvoir commander des véhicules émettant moins de CO_2 l'année prochaine

2.4.4. Promouvoir les **alternatives à la voiture** au sein de notre personnel

L'action de mise à disposition de 16 vélos à usage de notre personnel a été reconduite pour l'année 2023/2024 sur base des très bons résultats réalisés l'année précédente (6.000 km parcourus entre domicile et lieu de travail par les collaborateurs concernés), sur le même mode que précédemment et en favorisant de nouveaux utilisateurs pour élargir la base de collègues qui testent ce nouveau mode de déplacement actif.

Il s'agit d'un projet transversal nécessitant une étude approfondie. Les ressources nécessaires à la gestion de ce projet sont actuellement insuffisantes. Or, Il y a un réel besoin d'avoir quelques **voitures partagées vertes**, notamment au siège. Le démarrage et l'aboutissement de ce projet requièrent l'embauche d'un collaborateur (Fleet Manager) au sein du département Finances.





OBJECTIF STRATÉGIQUE

3

Être une intercommunale performante

Pour poursuivre sa stratégie, **in BW** se doit d'être une **intercommunale efficiente.**

C'est pourquoi nous entendons, tout d'abord, **être un employeur attractif et veiller au bien-être de nos collaborateurs.**

Afin d'améliorer nos performances, nous veillerons également à **réaliser notre propre transition digitale**, mais aussi à assurer notre **stabilité financière** et à renforcer notre **culture de gestion des risques**.

Enfin, **nous optimaliserons notre communication**, contribuant à notre image de marque et à notre notoriété.



> **Intercommunale efficiente**

OS3

Objectif opérationnel 3.1 Être un employeur attractif et soucieux du bien-être au travail

Dans le contexte sociétal actuel, de nombreux employeurs sont confrontés à la difficulté de retenir leurs talents et d'en attirer de nouveaux. Pour mener à bien nos missions, nous devons nous montrer attractifs pour l'ensemble de nos métiers et, en particulier, pour ceux en pénurie ainsi que pour les profils techniques spécifiques. Pour y parvenir, l'accent sera mis, entre autres, sur le bien-être au travail afin de renforcer la motivation des équipes, leur engagement, le sentiment d'appartenance ainsi que la culture sécurité.

3.1.1. Être un employeur **attractif**

Afin d'augmenter son attractivité sur le marché de l'emploi, in BW a choisi de se doter d'une nouvelle plateforme de recrutement plus **dynamique** et mettant mieux en évidence nos avantages. Nos métiers seront aussi davantage mis à l'honneur au travers de capsules vidéo. Nous espérons pouvoir, par ce biais, réduire les délais de procédure de sélection et assurer une diffusion plus large et/ou plus ciblée de nos offres d'emploi. Cette plateforme est en cours d'implémentation.

En outre, afin de veiller au juste **alignement des salaires** et des autres avantages offerts par in BW sur le marché du travail, un benchmark externe portant sur l'ensemble de nos fonctions sera prochainement lancé.

De plus, le projet des **passeports de rémunérations** aboutira prochainement mettant en exergue l'ensemble des avantages actuellement offerts aux collaborateurs, et ce, dans l'optique d'asseoir davantage leur motivation au travail et, par ailleurs, de répondre à l'une des préoccupations soulevées dans l'enquête psychosociale de 2022 quant aux perspectives d'évolution des collaborateurs.

Enfin, sachant que nous disposerons au 1er janvier 2024 d'un logiciel de paie unique, une analyse d'opportunité et de faisabilité de mise en œuvre d'un Plan Cafétéria sera initié afin de permettre une **flexibilisation de la rémunération** des collaborateurs en fonction de leurs besoins et préférences.

3.1.2. Être un employeur soucieux du **bien-être** de ses collaborateurs

En avril/mai 2022, une enquête psychosociale globale a été lancée à l'initiative du SIPP. L'analyse des résultats a permis de dégager un plan d'action transversal à mettre en œuvre en vue **d'améliorer le bien-être** de nos collaborateurs. Dans ce plan, sont notamment prévues des actions visant à **diminuer la charge mentale et la charge émotionnelle** ou encore à améliorer notre communication stratégique. Des actions plus spécifiques seront également mises en place au sein des métiers, en fonction des particularités des résultats.

En matière de culture sécurité, la sensibilisation des travailleurs et de la ligne hiérarchique s'est poursuivie. Le suivi des remontées de situations dangereuses, des accidents et des analyses d'accidents s'est intensifié en raccourcissant les délais de traitement. Un comité de pilotage (COPIL) sécurité, regroupant une série de forces vives dans le domaine, a été créé en 2023. Ce COPIL a pour objectif **d'accroître le niveau de sécurité** sur le terrain en commençant par mettre en place une gestion structurée, prioritisée et transversale de la sécurité au sein d'in BW. Les premiers travaux de ce COPIL ont abouti à des définitions de procédures de base harmonisées pour l'ensemble de l'entreprise de manière à donner plus de clarté et lancer un travail de fond.

3.1.3. Poursuivre la construction et l'harmonisation de **processus de gestion RH efficients**

La poursuite de l'harmonisation a été réalisée au travers de l'implémentation d'un logiciel d'enregistrement du temps de travail unique courant du premier trimestre 2023. De plus, un logiciel de paie unique a également été choisi et sera implémenté intégralement pour le 1er janvier 2024. Ces harmonisations nous permettront de mettre en place des **procédures de travail communes** et de garantir une meilleure **équité de traitement** entre nos collaborateurs.

L'harmonisation des plans d'assurance-groupe a par ailleurs été finalisée.

Objectif opérationnel 3.2 Réaliser la digitalisation d'in BW

La transformation digitale d'in BW est aujourd'hui une démarche incontournable afin d'optimiser nos méthodes de travail et d'être plus performants. Afin de nous approprier des nouveaux usages numériques et d'intégrer des nouvelles technologies, notre architecture et notre infrastructure doivent être uniformisées suivant les besoins des métiers.

3.2.1. Mettre en place la nouvelle **architecture** et l'**infrastructure informatique**

L'étude s'est terminée en avril 2023, avec retard du fait du départ du consultant initial en cours de projet.

Le **projet de transition digitale** a postposer certaines décisions, considérant que les solutions proposées pour définir la nouvelle architecture devait d'être en adéquation avec le scénario qui serait défini. En effet, cette **transition** doit s'appuyer sur une infrastructure et une **architecture** concordante (mise en cloud, possibilités d'interfaçages entre applications, gouvernance au sens transversal, ...). Certains projets ont toutefois évolué, entre autres la gestion de temps et la VOIP **(téléphonie digitale)**.

Des cahiers des charges sont en cours de rédaction afin lancer les premiers marchés publics liés au projet de transition digitale. En complément, l'engagement d'un Project Management Officer (PMO) pour renforcer l'équipe et coordonner ce grand programme a été validé.

3.2.2. Réaliser l'**intégration informatique** de l'intercommunale

Ce projet se caractérise par l'uniformisation des solutions applicatives au niveau transversal, en ce compris les outils informatiques pour lesquels l'avancement est en bonne voie (plateforme antivirus, service desk, évolution vers une gestion WIFI centralisée, ...). Ici encore, le projet de transition digitale reprend comme fondement l'intégration informatique dans un sens plus large et sur un très long terme (6 à 10 ans). Il en prend donc le relais, se déclinant pour l'heure en 33 sous-projets.

L'année 2024 verra se concrétiser le début des actions associées.

OS3

Objectif opérationnel 3.3 Assurer notre stabilité financière

Afin de consolider notre pérennité économique, nous veillons à préserver un niveau de rentabilité suffisant et à assurer l'équilibre entre notre capacité d'autofinancement et nos programmes d'investissements.

3.3.1. Garantir le financement de nos **investissements**

in BW aura investi 46 millions en 2023 et prévoit un montant similaire pour 2024. Un peu plus de 13 millions par an peuvent être financés sur fonds propres (dont le renouvellement récurrent du réseau d'eau), Un montant équivalent de subside est escompté pour 2024, et le solde soit environ 20 millions d'euros devra faire l'objet d'un financement externe. Il est important pour in BW de garder un bon équilibre entre fonds propres et dettes de manière à continuer à bénéficier de conditions d'emprunt avantageuses mais aussi et surtout de pouvoir rembourser ses dettes. C'est la raison pour laquelle des ratios de solvabilité et de capacité financière ont été définis lors de la négociation du contrat avec la banque Européenne d'investissement. Compte tenu des projections financières. Ces ratios seront toujours largement respectés fin 2023 ainsi que fin 2024.

Les négociations se poursuivent avec la SPGE afin de conclure le nouveau contrat de service. L'objectif est de financer l'ensemble des frais de fonctionnement directs et transversaux tout en offrant une plus grande indépendance et autonomie dans son exécution. Ce contrat, qui s'étendra sur une période de 20 ans, représente un enjeu financier important. En effet, il intègre, au travers du contrat de gestion conclu avec le Gouvernement wallon, un renforcement des synergies entre les acteurs du secteur de l'eau ainsi qu'une maîtrise des coûts lesquels ne peuvent augmenter de plus de 0,5% annuellement, hors inflation.

Ce contrat de service sera soumis à l'approbation du Conseil d'administration d'ici fin 2023 pour une mise en application au 1er janvier 2024.

3.3.2. Finaliser l'analyse et la vente des **actifs dormants**

Les études pour le projet de Waterloo sont finalisées et la commune informée. Nous attendons son retour pour pouvoir concrétiser la **vente du terrain**.

Les études pour le SOL Bosquet couvrant le périmètre des acquisitions d'in BW à Jodoigne est achevé. Les impositions urbanistiques étant cadrées, in BW va pouvoir prendre contact avec les développeurs afin de **vendre ce patrimoine**.

Les études pour le périmètre du centre de village incluant le site des Brasseries de Mont-Saint-Guibert ont débuté.

3.3.3. Renforcer le **contrôle de gestion**

Un **contrôleur de gestion** a été recruté et est entré en service le 15 octobre 2023. Sa mission est d'analyser la gestion financière et de mettre en place des processus permettant de réaliser des économies et rationalités. Les **bénéfices** seront analysés en 2024, comme planifié.

Objectif opérationnel 3.4 Améliorer le fonctionnement de nos infrastructures techniques

Il s'agit de viser la fiabilité, la performance, l'optimalisation et la maîtrise des coûts de nos installations.

La situation au 1er octobre 2023 montre que le linéaire du **réseau de distribution d'eau remplacé** en 2023 se situera entre 0,8 et 1%, pour autant que les conditions climatiques du dernier trimestre permettent la réalisation de travaux de terrassements.

Au niveau du taux de réalisation des investissements en distribution d'eau potable, la trajectoire budgétaire semble respectée.

Le programme des projets DIHEC (dossiers d'investissement hors exploitation courante) se déroule conformément à notre planification et au budget prévisionnel.

En octobre 2023, 835.709 euros ont été dépensés pour divers projets **d'amélioration de nos infrastructures** et processus de traitement de l'eau, des boues et de l'air.

Parmi ceux-ci, nous retiendrons les projets de rénovation de la désodorisation de la station d'épuration de Louvain-la-Neuve, l'amélioration du traitement des boues à la station d'épuration de Ways-Genappe (**nouvelle technologie** de déshydratation **moins énergivore**) ou encore le remplacement et la reprogrammation des automates de la station d'épuration de Jodoigne.

A côté de cela, la SPGE a mandaté une société externe afin de déterminer des priorités dans la gestion des eaux claires parasites.

Pour in BW, les bassins techniques suivants ont été sélectionnés : Orp-le-Grand, Bousval et Villers-la-Ville. Nous débuterons par Orp-le-Grand.

Ensuite, le **programme d'installation d'équipements** nécessaires au suivi des déversoirs d'orage se poursuit. En 2023, nous avons placé 17 installations permettant le suivi qualitatif et quantitatif, et 27 permettant le suivi des colmatages.

A ce jour, 53 **déversoirs d'orage** sont équipés pour les contrôles quantitatifs et qualitatifs et 79 pour le suivi des colmatages.

Dans une optique de maintenance préventive, nous avons réalisé la rénovation des tableaux électriques des stations d'épuration de Plancenoit, Ittre Bois-des-Nonnes, Ittre-Virginal et Houtain-le-Val en 2023.

Afin de limiter les conséquences de futures inondations potentielles, un groupe de travail interne a été créé et les actions suivantes ont été réalisées : déplacement de certains tableaux électriques (TGBT), mise en place de batardeaux de protection des locaux, mise en place d'un suivi des pompes vide-cave. Enfin, sur le plan **préventif**, des fiches d'actions ont été créées en collaboration avec la SPGE et intégrées à nos processus.

Le 31 juillet 2023, le sécheur de la station d'épuration de la vallée de la Dyle a été arrêté à la suite d'une décision conjointe entre in BW et la SPGE. La décision a été motivée par le **vieillissement de l'installation,** l'augmentation du prix des énergies et des pièces de rechange, la nécessité de réaliser de gros investissements ainsi que l'absence d'évolution de la législation en matière de traitement des boues. L'arrêt du sécheur permettra de réaliser des économies de fonctionnement d'1.097.044 €. Cet arrêt entraîne de facto l'annulation de 3 cibles :

- Mise en place de la télégestion (%)

- Boues de matière sèche produites (en T)

- Réalisation de l'étude des alternatives énergétiques (%)

OS3

Objectif opérationnel 3.5 Renforcer une culture de gestion des risques

La culture de gestion des risques est un élément essentiel d'une bonne gouvernance et s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. La maîtrise des risques contribue à la stabilité et à la continuité de nos activités.

Outre une veille des principaux risques à mettre en place, in BW se préoccupera notamment d'harmoniser la gestion de crise et de se prémunir contre les cyberattaques.

La méthodologie de veille et **d'analyse des risques** au sein d'in BW est en cours de réflexion sur base du travail déjà effectué dans les différents départements. L'objectif est de s'accorder sur un système tridimensionnel à l'échelle de l'intercommunale, en tenant compte des exigences légales générales et sectorielles, des exigences normatives à partir desquelles nous sommes certifiés et, enfin, des exigences issues de nos organes de gestion et des autres parties prenantes majeures.

Lors de la revue de direction 2023 des systèmes de management environnemental et intégré (SME-SMI), une première étape **d'identification des nouveaux risques majeurs** a été réalisée grâce à des analyses approfondies effectuées dans les écosystèmes des métiers et des services transversaux. Ces analyses ont permis de classer ces risques de manière quantitative et/ou qualitative. La prochaine étape sera de se concerter avec chaque département afin d'inventorier les principaux risques, leur(s) niveau(x) d'impact potentiel(s), de discuter la méthodologie éventuellement déployée, et ensuite d'élaborer une méthodologie d'évaluation commune, selon le type de risque et le niveau d'impact (stratégique, tactique, opérationnel ...). La synthèse de cette revue de direction est discutée au sein du Comité de direction et nous a permis d'établir un plan d'actions liés à ces risques pour 2024.

En parallèle, il sera tenu compte de la règlementation CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive). Dans le cadre de la stratégie européenne de neutralité carbone à l'horizon 2025, les entreprises devront publier un rapport annuel de durabilité dit extra financier. in BW devra s'acquitter de la publication de ce rapport dès 2026 (pour les données 2025). Le CSRD impose aux organisations d'évaluer, entre autres, les risques selon le principe de la ***double-matérialité***. Cela implique la nécessité d'évaluer les impacts de nos activités sur les aspects ESG (Environnemental, Social et Gouvernance), mais aussi de se prémunir contre les impacts externes susceptibles de mettre en péril la continuité des activités (par exemple, le risque climatique constitue l'un des aspects à prendre en considération).

Nous souhaitons dès à présent intégrer ce principe dans la méthodologie de **veille des risques**, mais cela induit l'élargissement du champ d'étude. Pour ce faire, une proposition de mode opératoire sera déposée à la fin du dernier trimestre 2023. L'implémentation de la veille pourra être instaurée après sa validation par l'ensemble des acteurs du système. Le second semestre 2024 paraît être une cible plus raisonnable que la cible de 2023 prévue initialement pour cette opérationnalisation.

Au niveau des risques propres à la **sécurité des données**, les bases des politiques en matière de sécurité des systèmes d'information (SSI) ont été balisées en collaboration avec le CISO (Chief Information Security Officer). Elles seront confirmées d'ici fin 2023. Elles permettront de mettre en oeuvre les implémentations utiles en termes de sécurité (conformation NIS et ultérieurement NIS2) et, ensuite, de construire un système de management (SMSSI) issu des principes généraux de la norme ISO27001. L'idée est de normaliser et centraliser au mieux les outils (accointance avec le projet de transition digitale et minimalisation des actions dupliquées dans le cadre des audits).

Au-delà et sur cette base, un **plan de continuité** est en cours de rédaction. Ce dernier est l'aboutissement tant des évaluations de risques que de la mise en place des politiques (cfr. revues de direction). Ce plan de continuité sera opérationnalisé en concordance avec les nombreuses évolutions attendues au niveau de notre projet de transition digitale..

Enfin, un cadastre des méthodes de **gestion de crise** pratiquées dans les différents métiers est en cours de réalisation. Ce cadastre va permettre d'identifier les actions à mener afin d'harmoniser, dans un premier temps, la partie du processus de gestion de crise commune à tous les métiers, à savoir celle impliquant la direction générale et le service communication.

Construire et implémenter la **culture du risque** au sein d'in BW est donc un projet transversal qui permettra, à long terme, d'accroître le niveau de contrôle des résultats et impacts de nos activités et projets, même les plus ambitieux, mais également de mieux se prémunir face aux aléas futurs.

Objectif opérationnel 3.6 Améliorer notre communication

La communication joue un rôle crucial dans l'image et la notoriété d'une entreprise. Elle doit refléter les attentes et préoccupations de nos différents publics-cibles afin de maintenir un climat de confiance.

3.6.1. Développer notre notoriété et favoriser **l'accessibilité des services aux actionnaires**

Un plan global d'actions est en voie de finalisation pour définir les actions et la stratégie de communication.

Pendant ce temps, en 2023, un programme de rencontres entre le comité de direction et **les collèges communaux** a été initié, Elles ont débuté avec la participation d'in BW aux collèges d'Ittre et Lasne où **les missions et services d'in BW** ont été rappelés. Ceci a permis ensuite d'échanger sur des dossiers communaux concrets.

L'implication des communes a été maintenue dans le cadre de la poursuite de la réflexion en matière de stratégie sur la gestion des déchets ou encore sur la mise en œuvre du projet de thermographie aérienne. La participation de représentants à diverses réunions communales est également régulière pour diverses thématiques métier.

Dans le contexte d'une société en constante évolution, notamment en matière énergétique et numérique, l'intercommunale souhaite renforcer son soutien aux communes pour les aider à accomplir leurs missions. Dans cette optique, des séances de travail thématiques seront prévues durant le premier semestre de 2024. Pour assurer que les discussions lors de ces réunions soient pertinentes et adaptées aux besoins actuels des communes, un questionnaire sera élaboré et distribué en amont.

3.6.2. Adapter les outils de communication **externe**

À la suite du projet de transition digitale, une analyse externe non prévue a été réalisée afin de rédiger les cahiers des charges et l'analyse des offres des nouveaux portails web dans une optique future d'intégration d'une plateforme CRM (Customer Relationship Management) et du développement de l'Open Data. Le développement du nouveau site web d'in BW sera réalisé en 2024.

3.6.3. Adapter les outils de communication **interne**

À la suite du projet de transition digitale, il est prévu d''adapter l'intranet vers la fin de l'année 2024/début 2025.

ANNEXE

Liste complète des indicateurs du Plan stratégique

n°	Titre	Libellé de l'indicateur	Target PS 23-25	Valeur départ (Jan 23)	Valeur actuelle (Oct 23)	Indice Santé 2023	Year target PS 23-25
1	**Être un acteur structurant du territoire**						
1.1	**Renforcer l'intercommunalité du territoire**						
1.1.1.	**Développer des nouveaux services aux communes**						
1.1.1.1.	Aider les communes dans leur démarche de digitalisation						
1.1.1.1.1.	Faciliter l'accès aux données publiques libres de droit (open data)						
		Développement de la Plateforme de stockage Open Data (%)	*100*	*0*	*20*	😐	*2025*
		Nombre de communes accompagnées dans la mise en format exploitable de leurs données	*13*	*0*	*1*	☺	*2025*
1.1.1.1.2.	Favoriser la citoyenneté agréable						
		Mise en ligne de la Plateforme (%)	*100*	*70*	*80*	☺	*2023*
		Nombre de communes alimentant la Plateforme	*20*	*10*	*10*	😐	*2025*
1.1.1.2.	Construire la gestion patrimoniale des égouts						
		km cadastrés sur le réseau actuel de 2.258 km (moyenne annuelle 200)	*600*	*0*	*147*	☺	*2025*
		Inspections télévisuelles des réseaux d'égouttage (km - moyenne annuelle de 185)	*555*	*0*	*127*	☺	*2025*
		Nombre de projets-pilotes réalisés	*2*	*0*	*2*	☺	*2025*
1.1.1.3.	Créer et exploiter un centre de dépotage des produits de curage des avaloirs						
		Construction du centre de dépotage (%)	*100*	*0*	*0*	😐	*2023*
		Mise en exploitation du centre de dépotage (%)	*100*	*0*	*0*	☺	*2024*
1.1.1.4.	Être un appui pour l'installation des systèmes d'épuration individuelle	Analyse (%)	100	0	10	☺	2025
1.1.1.5.	Mettre à disposition des points de réutilisation des eaux usées traitées (ReUse)	Essais suivant étude de faisabilité	100	0	10	😐	2025
1.1.1.6.	Déployer le smart-metering pour les compteurs d'eau des administrations publiques						
		Nombre de communes impliquées dans le projet	*5*	*1*	*1*	☺	*2025*
		Nombre de technologies testées	*2*	*1*	*2*	☺	*2023*
1.1.1.7.	Appuyer les communes dans la mise en œuvre de leur programme POLLEC						
		Communes engagées (25) dans la Convention des Maires accompagnées par in BW (%)	*100*	*96*	*100*	☺	*2023*
		Nombre de projets intercommunaux mis en place	*6*	*0*	*1*	😐	*2025*
		Restitution aux communes des données relatives à la thermographie (%)	*100*	*0*	*75*	☺	*2023*
		Etude relative à la mise en place d'une Plateforme locale de rénovation énergique des bâtiments (%)	*100*	*0*	*75*	☺	*2023*
1.1.2.	**Développer des projets structurants Pluri-communaux**						
1.1.2.1.	Croix de Hesbaye						
		Nombre de projets potentiellement pilotés par in BW	*7*	*0*	*7*	☺	*2025*
1.1.2.2.	Projet mobilité – Transport à la demande (TAD)						
1.2	**Répondre aux enjeux économiques en renforçant l'attractivité du territoire**						
1.2.1.	**Copiloter la stratégie de BW 2030**						
1.2.2.	**Mettre en place des projets innovants d'activité économique**	**Projets / concepts à développer**	**3**	**1**	**3**	☺	**2025**
1.2.2.1.	Projet de la Sablière						
		Finalité des 15 étapes du projet : 12 pour la Révision du Plan de secteur + 3 pour le lancement de la procédure de reconnaissance économique	*13*	*4*	*5*	☺	*2027*
		Disponibilité des terrains destinés à l'activité économique dans le cadre de la révision du Plan de secteur (%)	*100*	*0*	*0*	😐	*2029*

ANNEXE

Liste complète des indicateurs du Plan stratégique

n°	Titre	Libellé de l'indicateur	Target PS 23-25	Valeur départ (Jan 23)	Valeur actuelle (Oct 23)	Indice Santé 2023	Year target PS 23-25
1.2.2.2.	Projet Sur le Champ						
		Taux d'occupation des bâtiments (%)	50	0	15	☺	2025
		Taux d'occupation des terres agricoles louées (sur 21ha) (%)	50	0	5	☺	2025
1.2.3.	**Identifier et mettre en œuvre les zones pour les nouveaux PAE**						
		Reconstitution globale de stock (ha)	265	188	188	☺	2030
		Nombre d'hectares de PAE créés en 3 ans	149	0	106	😐	2025
		Nivelles nord C4	32	0	0	☹	2024
		Hélécine G4	50	0	50	☺	2024
		Mont-Saint-Guibert – Sablière	39	0	39	☺	2025
		Louvain-la-Neuve – Extension Parc scientifique	17	0	17	☺	2025
		Marbais	12	0	0	☹	2025
		Stock de terrains disponibles commercialisables (ha)	68,3	45,9	55,48	☺	2025
		Stock terrains disponibles commercialisables PAE Nivelles nord (ha)	18,7	0	18,7	☺	2023
		Stock terrains disponibles commercialisables PAE Clabecq (ha)	19,7	0	0	😐	2025
		Ventes sur 3 ans (ha)	24	0	2	😐	2025
		Emplois directs créés sur 3 ans	600	0	136	😐	2025
1.2.4.	**Moderniser notre parc immobilier loué aux entreprises**						
		Taux d'occupation moyen (%)	85	88	88	☺	2025
		Taux d'occupation des bâtiments-relais (%)	95	96	95	☺	2025
		Taux d'occupation des business center (%)	80	79	72	😐	2025
		Taux d'occupation du MIC (Monnet Innovation Center) (%)	85	86	72	😐	2025
1.2.5.	**Créer des zones d'artisanat**						
		Inventaire des zones destinées à l'artisanat et études de faisabilité (%)	100	0	0	☹	2023
		Création d'une zone d'artisanat dans un PAE (%)	100	0	5	☹	2025
		Révision du plan de secteur (12 étapes) en vue de la création du PAE de Marbais (%)	100	0	8,3	😐	2025
		Disponibilité des terrains PAE de Marbais après reconnaissance eco - permis et travaux (%)	100	0	0	😐	2029
1.2.6.	**Revitaliser des chancres**						
		PAE Fauquez (Ittre) (0,4 ha) (%)	100	0	0	☹	2023
		Etudes des Brasseries de Mont-Saint-Guibert (0,8 ha) (%)	100	0	5	☹	2025
		PAE Clabecq (Tubize/Ittre) (26,6 ha) (%)	100	0	20	😐	2025
1.2.7.	**Soutenir le développement économique du tourisme en Brabant wallon**						
		Nombre d'études sur dév tourisme en BW	9	6	9	☺	2023
2.	**Être un acteur de la transition durable**						
2.1	**Œuvrer à la gestion durable des ressources naturelles**						
2.1.1.	**Augmenter la capacité de production d'eau**						
		Etablissement d'un plan de gestion quantitative de l'eau (%)	100	0	25	☺	2024
		Nombre de PGSSE mis en place	5	0	0	☺	2025
		Finalisation des travaux des réservoirs de Corbais (%)	100	0	25	😐	2024
		Finalisation de la phase étude pour le nouveau réservoir de Sauvagemont (%)	100	0	0	☺	2025
2.1.2.	**Renforcer les collaborations sectorielles**						
2.1.3.	**Tendre vers 100% d'épuration des eaux usées**						
2.1.3.1.	Finaliser le réseau des égouts communaux						
		Montant des adjudications (en millions)	9	0	0	☺	2025
		Montant des travaux (en millions)	9	0	3,1	☺	2025
2.1.3.2.	Finaliser le réseau des collecteurs et des STEP						
		Nombre de dossiers adjugés	33	0	4	☺	2025
		Montant des adjudications (en millions)	48	0	6,1	☺	2025
		Nombre de chantiers débutés	30	0	2	😐	2025
		Montant des travaux (en millions)	33	0	1,9	😐	2025

ANNEXE

Liste complète des indicateurs du Plan stratégique

n°	Titre	Libellé de l'indicateur	Target PS 23-25	Valeur départ (Jan 23)	Valeur actuelle (Oct 23)	Indice Santé 2023	Year target PS 23-25
2.1.3.3.	Améliorer la maîtrise des rejets industriels	Nombre de CAI conclus	30	0	8	☺	2025
2.1.4.	**Optimiser la gestion des déchets sur le territoire**						
2.1.4.1.	Atteindre l'objectif 90/25						
		Production de déchets par habitant : ordures ménagères (kg max/an/hab)	*90*	*117,1*	*112,9*	☺	*2025*
		Production de déchets par habitant : déchets organiques (kg min/an/hab)	*25*	*9,55*	*10,4*	😐	*2025*
2.1.4.1.1.	Mettre en place un plan de prévention déchets						
		Mettre en place un plan de prévention (%)	*100*	*0*	*100*	☺	*2023*
		Réaliser les actions du plan de prévention (%)	*100*	*0*	*22*	😐	*2025*
		Nombre minimum d'actions de sensibilisation au tri des déchets (moyenne 2/an), autres que récurrentes	*6*	*0*	*2*	☺	*2025*
		Nombre total d'actions de sensibilisation au tri des déchets	*12*	*0*	*4*	☺	*2025*
		Nombre d'espaces de récupération sur nos recyparcs (suivant résultats étude pilote)	*X*	*5*	*5*	☺	*2025*
		Volume d'objets réutilisables récoltés sur nos recyparcs (suivant résultats étude pilote)	*X*	*0*	*17,5*	☺	*2025*
2.1.4.1.2.	Optimiser et uniformiser la collecte des déchets						
		Quantité collectée (porte-à-porte + recyparcs) de PMC (en kg/hab/an)	*23*	*21,8*	*23,4*	☺	*2025*
		Déployer les nouveaux scénarii de collectes (%)	*100*	*0*	*18*	☺	*2024*
2.1.4.1.3.	Améliorer l'accueil des citoyens dans nos recyparcs						
		Nombre de recyparcs rénovés/ agrandis	*6*	*0*	*0*	☹	*2025*
		Nombre de recyparcs déménagés/ construits	*2*	*0*	*0*	☺	*2025*
2.1.4.2.	Tendre vers l'objectif pollueur-payeur						
2.1.4.2.1.	Instaurer un contrôle d'accès dans les recyparcs	Recyparcs équipés d'un système d'accès informatisé	17	0	0	☺	2024
2.1.4.2.2.	Analyser la possibilité de modifier le financement communal des recyparcs	Analyse des impacts sur le financement (%)	100	0	0	☺	2023
2.1.4.2.3.	Proposer aux communes un modèle de financement du coût-vérité pour les usagers	Mise en place des modèles de financement (%)	100	0	0	☹	2024
2.1.4.2.4.	Maîtriser les coûts de gestion des déchets						
		Résultat comptable du secteur déchets à l'équilibre	*1*	*X*	*N/A*	*N/A*	*2025*
		Energie produite à l'UVE (MWh) (moyenne annuelle) - sur l'année	*40*	*38.000*	*27.582*	☺	*2025*
		Partenariats industriels (T) (objectif annuel)	*20*	*0*	*0*	😐	*2025*
		Analyse flux	*8*	*0*	*2*	☺	*2025*
		Gains CO2 et financiers (suivant analyse)	*X*	*0*	*N/A*	*N/A*	*2025*
2.2.	**Tendre vers l'indépendance énergétique**						
2.2.1.	**Construire une unité de biométhanisation**						
		Etat d'avancement étude (technique, économique, juridique) (%)	*100*	*50*	*50*	☺	*2023*
		Construction unité de biométhanisation suivant décision stratégique (%)	*100*	*0*	*0*	☺	*2025*
		Diminution des coûts de traitement et transport – suivant étude et si décision projet	*X*	*0*	*N/A*	*N/A*	*2030*
		Diminution CO_2 (transport) – suivant étude et si décision projet	*X*	*0*	*N/A*	*N/A*	*2030*
2.2.2.	**Valoriser le bois de classe B (contribuer à un réseau de chaleur)**	**Diminution des coûts de traitement et du transport par rapport à la situation 2022 (%)**	**30**	**100**	**N/A**	**N/A**	**2024**
2.2.3.	**Promouvoir les énergies alternatives**						
2.2.3.1.	Poursuivre l'installation de panneaux photovoltaïques	Nombre de Mwh produits à partir des panneaux photovoltaïques (hors PIPER projetant 6000 Mwh)	3.000	925	738	☺	2025
2.2.3.2.	Participer au développement d'éoliennes	Analyse de faisabilité interne pour l'installation d'éoliennes (%)	100	0	20	😐	2025

ANNEXE

Liste complète des indicateurs du Plan stratégique

n°	Titre	Libellé de l'indicateur	Target PS 23-25	Valeur départ (Jan 23)	Valeur actuelle (Oct 23)	Indice Santé 2023	Year target PS 23-25
2.2.4.	**Mettre en Place des projets innovants en matière d'énergie propre**						
2.2.4.1.	Développer la flexibilité énergétique de l'unité de valorisation énergétique						
		Avancement étude flexibilité énergétique UVE (% - mars 2023)	*100*	*60*	*60*	☺	*2023*
		By pass turbos, stockage, groupe secours si décision projet (%)	*100*	*0*	*30*	☺	*2023*
		Avancement de l'étude pour la valorisation du biogaz et l'utilisation de la chaleur (%)	*100*	*60*	*60*	☺	*2024*
		Avancement de l'étude pour l'hydrogène si décision projet (%)	*100*	*0*	*20*	😐	*2025*
2.2.4.2.	Mettre en Place des Communautés d'Energie Renouvelables (CER)						
		PAE Les Portes de l'Europe – Nivelles Nord (%)	*100*	*0*	*15*	😐	*2025*
		PAE Nivelles Sud (%)	*100*	*0*	*15*	😐	*2025*
		Site du Parc scientifique Louvain-la-Neuve et du PAE de la Sablière (%)	*100*	*0*	*15*	😐	*2025*
2.2.4.3.	Développer des dispositifs de production d'hydrogène						
		Diminution CO2 (T) (suivant projet)	*X*	*0*	*N/A*	*N/A*	*2025*
		A même équivalent énergie, ratio coût H2 / gasoil (suivant projet)	*X*	*0*	*N/A*	*N/A*	*2025*
2.3.	**Améliorer notre efficience énergétique**						
2.3.1.	**Augmenter la performance énergétique de nos installations et bâtiments**						
		Réalisation d'audits énergétiques des bâtiments/installations occupés par in BW (%)	*100*	*49,9*	*55*	😐	*2025*
		Analyse des émissions de CO2 (%)	*100*	*49,9*	*60*	😐	*2025*
		Production d'électricité (MWh)	*53*	*49.457*	*36.904*	😐	*2025*
		Production d'électricité propre – hors PIPER (MWh)	*10*	*8.038*	*9.323*	☺	*2025*
		Consommation d'électricité (MWh)	*46*	*42.667*	*29.660*	☺	*2025*
		Autoconsommation élec (MWh)	*16*	*10.239*	*7.845*	😐	*2025*
		Ratio énergie propre produite/ consommation (%)	*23*	*20*	*31%*	☺	*2025*
2.3.2.	**Améliorer la durabilité de nos PAE**	**Collaboration avec les acteurs du développement durable pour les études de développement des PAE.**	**5**	**1**	**2**	☺	**2025**
2.4.	**Favoriser la mobilité durable**						
2.4.1.	**Développer un réseau de bornes de chargement électrique**						
2.4.1.1.	Dans les communes (Plan EZcharge)	Taux d'équipement des communes en bornes de recharge (%)	100	0	25	😐	2024
2.4.1.2.	Sur nos sites	Nombre de bornes de recharge électriques sur nos sites	130	28	48	☺	2025
2.4.2.	**Développer une offre de véhicules partagés**						
2.4.3.	**Poursuivre le verdissement de notre flotte**						
		Part de la flotte de véhicules de statut émettant moins de 50 gr de CO2 (%)	*100*	*80*	*80*	☺	*2025*
		Part de la flotte de véhicules achetés après janvier 2023 émettant moins de 50 gr de CO2 – catégories M1-M2-N1 (%)	*38,5*	*0*	*10*	😐	*2025*
		Part de la flotte de véhicules achetés après janvier 2023 émettant moins de 50 gr de CO2 – catégories N2 (%)	*10*	*0*	*0*	☹	*2025*
2.4.4.	**Promouvoir les alternatives à la voiture dans notre personnel**	**Réalisation de l'étude visant la mise à disposition de véhicules de service verts en carsharing (%)**	*100*	**0**	**0**	☹	**2025**
3	**Être une intercommunale performante**						
3.1.	**Être un employeur attractif soucieux du bien-être au travail**						
3.1.1.	**Être un employeur attractif**						
		Taux de turnover (% annuel max)	*5*	*2,2*	*2,8*	☺	*2025*
		Taux de rotation volontaire (% annuel max) – calculé à partir de 2023	*4*		*1*	☺	*2025*

ANNEXE

Liste complète des indicateurs du Plan stratégique

n°	Titre	Libellé de l'indicateur	Target PS 23-25	Valeur départ (Jan 23)	Valeur actuelle (Oct 23)	Indice Santé 2023	Year target PS 23-25
		Ratio de postes pourvus par rapport au nombre de postes à pourvoir (% annuel max) - calculé à partir de 2023	*80*		*60*	☺	*2025*
		Mise en place des passeports de rémunération (%)	*100*	*0*	*90*	☺	*2023*
		Mise en ligne de la plateforme de recrutement (%)	*100*	*0*	*90*	☺	*2023*
		Implémentation d'un Plan cafétéria (%)	*100*	*0*	*0*	☺	*2024*
		Implémentation d'un Budget Mobilité (%)	*100*	*0*	*0*	☺	*2025*
3.1.2.	**Être un employeur soucieux du bien-être de ses collaborateurs**						
		Remontées de situations dangereuses	*250*	*0*	*22*	☺	*2025*
		Taux de fréquence des accidents de travail	*28*	*41,4*	*29*	☺	*2025*
		Réalisation de l'enquête Survey (%)	*100*	*0*	*0*	☺	*2025*
		Mise en place de la politique d'absentéisme (%)	*100*	*0*	*0*	😐	*2024*
		Taux d'absentéisme (hors maladie longue durée) (% annuel max)	*7*	*6,8*	*6,5*	😐	*2025*
		Taux d'entretiens de reprise (%)	*50*	*0*	*0*	☺	*2025*
3.1.3.	**Poursuivre la construction et l'harmonisation de processus de gestion RH efficients**						
		Harmonisation des process d'enregistrement du temps de travail (%)	*100*	*0*	*100*	☺	*2023*
		Harmonisation des process de traitement de la paie (%)	*100*	*0*	*100*	☺	*2024*
		Déploiement de la formation de la ligne hiérarchique au leadership (%)	*100*	*0*	*0*	😐	*2025*
		Définition de la politique RH (%)	*100*	*0*	*0*	☺	*2025*
		Mise en œuvre de la GPEC (%)	*75*	*0*	*0*	😐	*2025*
		Ratio entre la masse salariale réelle et prévisionnelle à 1 an (% annuel max)	*100*	*98*	*98,8*	☺	*2025*
		Mise en œuvre du processus de Knowledge Management (%)	*75*	*0*	*0*	☺	*2025*

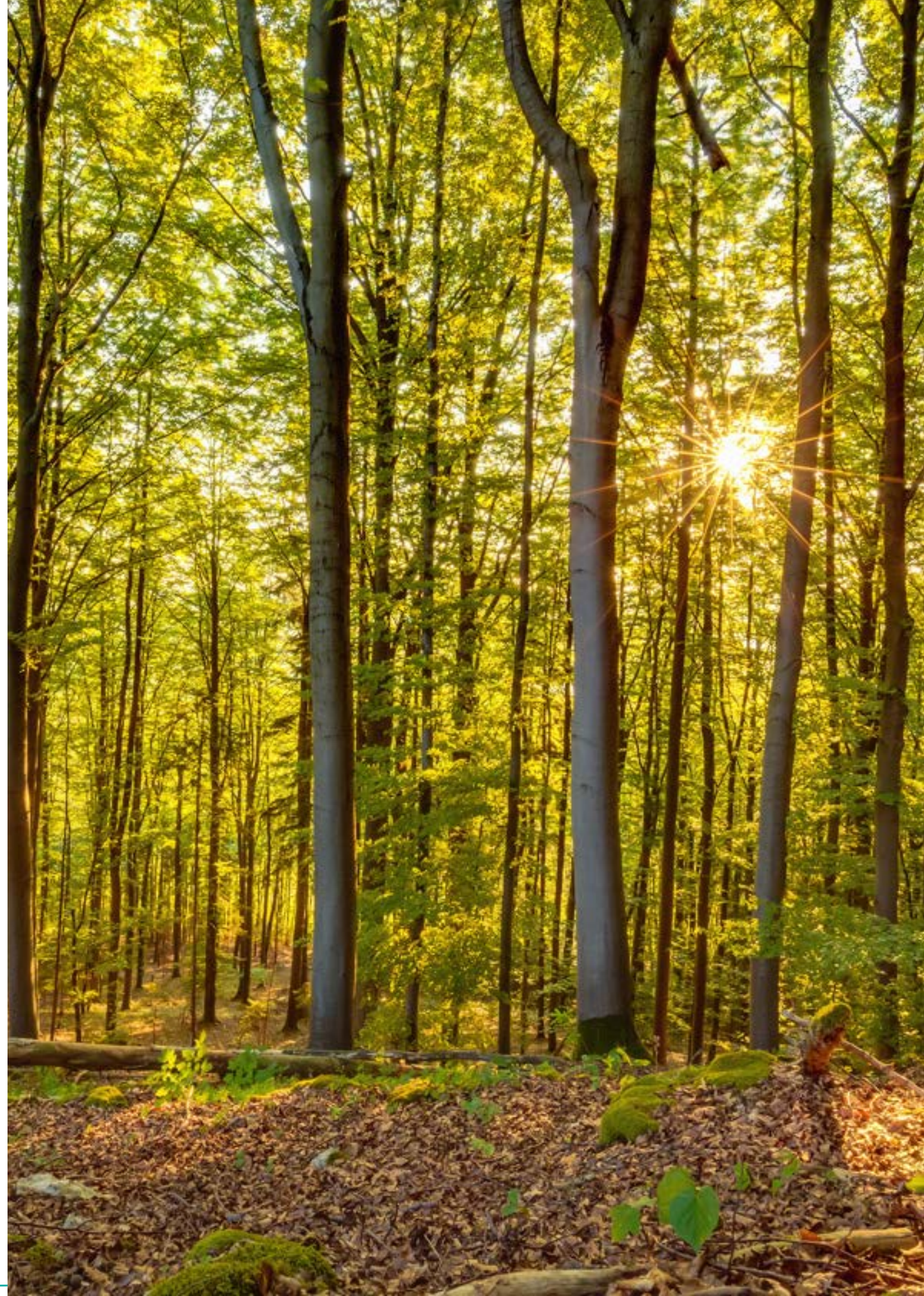
n°	Titre	Libellé de l'indicateur	Target PS 23-25	Valeur départ (Jan 23)	Valeur actuelle (Oct 23)	Indice Santé 2023	Year target PS 23-25
3.2.	**Réaliser la digitalisation d'in BW**						
3.2.1.	**Mettre en Place la nouvelle architecture et l'infrastructure informatique**						
3.2.1.1	*Mettre en Place la nouvelle architecture et l'infrastructure informatique*	*Mise en Place de la nouvelle infrastructure (%)*	*100*	*10*	*15*	☺	*2024*
3.2.1.2	*Mettre en Place la nouvelle architecture et l'infrastructure informatique*	*Mise en Place de la nouvelle architecture (%)*	*100*	*5*	*10*	😐	*2025*
3.2.2.	**Réaliser l'intégration informatique de l'intercommunale**						
		Définition d'un plan d'actions suite à un audit (%)	*100*	*0*	*75*	☺	*2023*
		Mise en exploitation conforme des outils collaboratifs Office 365	*100*	*5*	*10*	😐	*2024*
		Uniformisation des solutions de téléphonie (VOIP) qui le permettent (%)	*100*	*10*	*25*	😐	*2024*
		Mise en place d'une gestion documentaire centralisée (%)	*100*	*0*	*5*	😐	*2025*
		Réalisation de l'intégration informatique (%)	*80*	*10*	*25*	☺	*2025*
3.3.	**Assurer notre stabilité financière**						
3.3.1.	**Garantir le financement de nos investissements**						
		Ratio dettes nettes / fonds propres (% max)	*110*	*69*	*N/A*	*N/A*	*2023*
		Ratio EBITDA (indicateur de rentabilité de l'entreprise) / Service de la dette (min à ne pas dépasser)	*1,4*	*2,1*	*N/A*	*N/A*	*2023*
		Ration dette nette / EBITDA (max à ne pas dépasser)	*12*	*6,2*	*N/A*	*N/A*	*2023*
3.3.2.	**Finaliser l'analyse et la vente des actifs dormants**						
		Finalisation des études	*3*	*0*	*2*	😐	*2023*
		Réalisation des travaux et location/ vente des terrains	*3*	*0*	*0*	😐	*2025*
		Vente des actifs dormants (suivant des actions de la Ville de Jodoigne)	*3*	*0*	*0*	☺	*2025*
3.3.3.	**Renforcer le contrôle de gestion**	**Ratio Economies ou recettes supplémentaires / coût du contrôle de gestion**	**2,5**	**0**	**N/A**	**N/A**	**2024**

ANNEXE

Liste complète des indicateurs du Plan stratégique

n°	Titre	Libellé de l'indicateur	Target PS 23-25	Valeur départ (Jan 23)	Valeur actuelle (Oct 23)	Indice Santé 2023	Year target PS 23-25
3.4.	**Améliorer le fonctionnement de nos infrastructures techniques**						
		EP > Taux de réalisation des investissements (% annuel min par rapport au budget)	*90*	*95*	*75*	☺	*2025*
		EP > Linéaire du réseau remplacé (% annuel)	*0,8*	*1*	*0,7*	☺	*2024*
		ASS > Montant des travaux DHIEC à réaliser (€ annuel min)	*900*	*0*	*835.709*	☺	*2025*
		ASS > ECP (eaux claires parasites) : Chantiers de travaux réalisés	*2*	*0*	*0*	😐	*2025*
		ASS > Nombre de déversoirs d'orages télésurveillés	*15*	*0*	*44*	☺	*2025*
		ASS > Réalisation des travaux d'amélioration des installations électriques (%)	*100*	*0*	*31,66*	☺	*2025*
		ASS > Mise en place de la télégestion (%)	*100*	*20*	*A*	*A*	*2025*
		ASS > Boues de matière sèche produites (en T)	*1700*	*1500*	*A*	*A*	*2024*
		ASS > Réalisation de l'étude des alternatives énergétiques (%)	*100*	*40*	*A*	*A*	*2024*
3.5.	**Renforcer une culture de gestion des risques**						
		Mise en place d'une méthode de veille des risques (%)	*100*	*0*	*25*	😐	*2024*
		Processus de gestion de crise opérationnel (%)	*100*	*0*	*20*	😐	*2024*
		Mise en place de la politique Sécurité Système d'Information (SSI) (%)	*100*	*5*	*20*	😐	*2025*
		Déploiement du plan de continuité IT (%)	*100*	*0*	*0*	☹	*2025*
3.6.	**Améliorer notre communication**						
3.6.1.	**Développer notre notoriété et favoriser l'accessibilité des services aux actionnaires**						
3.6.2.	**Adapter les outils de communication externe**						
		Mise en ligne du nouveau site web in BW (%)	*100*	*0*	*20*	😐	*2023*
		Mise en ligne du site web du crématorium (%)	*100*	*0*	*70*	😐	*2023*
3.6.3.	**Adapter les outils de communication interne**	**Mise en Place d'un réseau social interne (selon finalisation de la Plateforme informatique centralisée) (%)**	**25**	**0**	**0**	☺	**2025**

Note importante : Les valeurs soulignées dans le tableau sont des valeurs ajustées par rapport au plan initial. Il peut s'agir de valeurs de départ corrigées ou d'objectifs réévalués en fonction d'un changement de contexte (législation, dépendance de parties prenantes). Etc...



Merci pour votre attention



in bw

Votre partenaire économique et environnemental en Brabant wallon

Soutenu par

Le Brabant wallon

in BW sc Association intercommunale
Rue de la Religion, 10 - 1400 Nivelles
Tél. : 067/21.71.11 • E-mail : direction@inbw.be • **www.inbw.be**
RPM Nivelles • TVA BE 0200.362.210