


# Plan stratégique

2020 - 2022



# Sommaire


| | |
|---|---|
| **Glossaire** | **07** |
| **Editorial** | **08** |
| **Mission - Vision - Valeurs** | **10** |
| **Démarches** | **14** |
| **Objectif stratégique N°1 - « Être une intercommunale qui répond adéquatement aux préoccupations de ses associés, de ses 'clients- citoyens' et de ses entreprises »** | **16** |
| ***Objectif opérationnel 1.1*** – « Rendre le territoire du Brabant wallon attractif pour les investisseurs » | 16 |
| ***Objectif opérationnel 1.2*** – « Améliorer l'offre de service funéraire en matière de crémation » | 17 |
| ***Objectif opérationnel 1.3*** – « Fournir constamment une eau de qualité irréprochable » | 18 |
| ***Objectif opérationnel 1.4*** – « Rendre le Brabant wallon performant en matière de collecte et de traitement des eaux usées » | 19 |
| ***Objectif opérationnel 1.5*** – « Promouvoir une approche durable de la gestion des déchets dans le Brabant wallon » | 20 |
| ***Objectif opérationnel 1.6*** – « Maîtriser les coûts pour maintenir un prix juste aux 'clients-citoyens' et aux entreprises » | 22 |
| ***Objectif opérationnel 1.7*** – « Accompagner les communes dans l'exécution de leurs missions de service aux 'clients-citoyens' » | 25 |
| ***Objectif opérationnel 1.8*** – « Impliquer les associés d'in BW pour être en adéquation avec leurs besoins » | 26 |
| ***Objectif opérationnel 1.9*** – « Intensifier la collaboration avec la Province du Brabant wallon pour le déploiement des missions d'in BW sur son territoire » | 27 |
| **Objectif stratégique N°2 - « Être une intercommunale qui promeut son identité et développe une culture d'entreprise centrée sur des collaborations transversales et sur un cadre de travail épanouissant pour ses collaborateurs »** | **28** |
| ***Objectif opérationnel 2.1*** – « Mettre en place une gouvernance moderne basée sur un système de gestion uniforme et transparent » | 29 |
| ***Objectif opérationnel 2.2*** – « Améliorer l'image, la notoriété des activités et l'attractivité d'in BW » | 31 |
| ***Objectif opérationnel 2.3*** – « Renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs d'in BW » | 32 |
| ***Objectif opérationnel 2.4*** – « Assurer une gestion dynamique du personnel en augmentant le seuil de compétences et le niveau de motivation » | 32 |
| ***Objectif opérationnel 2.5*** – « Veiller au bien-être des collaborateurs sur leur lieu de travail » | 34 |



| | |
|---|---|
| **Objectif stratégique N°3 - « Être une intercommunale qui représente une entreprise financièrement forte et solide et qui se donne les moyens de mener ses projets »** | **36** |
| ***Objectif opérationnel 3.1*** – « Donner de la vision sur le plan financier » | 37 |
| ***Objectif opérationnel 3.2*** – « Aider les managers à contrôler leur gestion et à gérer leurs risques financiers et fiscaux » | 37 |
| ***Objectif opérationnel 3.3*** – « Mettre en place une politique de Quick Win » | 38 |
| **Objectif stratégique N°4 - « Être une intercommunale qui soit moteur du développement durable à l'échelle de son territoire, en favorisant, entre autres, la biodiversité et la performance énergétique »** | **40** |
| ***Objectif opérationnel 4.1*** – « Déterminer l'empreinte écologique des activités d'in BW » | 41 |
| ***Objectif opérationnel 4.2*** – « Inclure les composantes du développement durable dans les projets » | 41 |
| ***Objectif opérationnel 4.3*** – « Développer des solutions de mobilité durable sur le territoire du Brabant wallon » | 42 |
| ***Objectif opérationnel 4.4*** – « Être un soutien aux initiatives extérieures en matière de développement durable » | 42 |
| ***Objectif opérationnel 4.5*** – « Développer une communication externe en matière de développement durable » | 44 |
| ***Objectif opérationnel 4.6*** – « Impliquer les collaborateurs d'in BW au quotidien dans le développement et la mise en œuvre d'actions de promotion du développement durable en interne » | 44 |
| ***Objectif opérationnel 4.7*** – « Renforcer la sensibilisation du public scolaire » | 45 |
| ***Objectif opérationnel 4.8*** – « Développer un cadre favorable à la passation des marchés publics durables » | 45 |
| **Objectif stratégique N°5 - « Être une intercommunale innovante qui propose de nouveaux services ou de nouvelles technologies grâce aux expertises acquises dans ses différents métiers et grâce à sa capacité à établir des partenariats »** | **46** |
| ***Objectif opérationnel 5.1*** – « Être reconnu comme la référence en Brabant wallon dans l'expertise et le savoir-faire de ses métiers » | 47 |
| ***Objectif opérationnel 5.2*** – « Offrir de nouveaux services aux communes » | 48 |
| ***Objectif opérationnel 5.3*** – « Proposer des solutions innovantes en matière de communication digitale adaptée aux besoins de l'entreprise et de ses partenaires » | 49 |
| ***Objectif opérationnel 5.4*** – « Développer la digitalisation au sein d'in BW » | 51 |
| ***Objectif opérationnel 5.5*** – « Disposer d'outils innovants pour rendre nos installations et activités plus performantes » | 52 |
| **Déploiement** | **54** |
| **Conclusions** | **55** |



# Glossaire

| | |
|---|---|
| **ACBW** | Association des Crématoriums de Wallonie – Bruxelles |
| **APE** | Aide à la Promotion de l'Emploi |
| **CAI** | Contrat d'Assainissement Industriel |
| **CDT** | Centre de Transfert de Mont-Saint-Guibert |
| **CIFFOM** | Conteneur Intelligent pour la Fraction Fermentescible des Ordures Ménagères |
| **CIPOM** | Conteneur Intelligent pour les Ordures Ménagères |
| **CITW** | Centre d'Ingénierie Touristique de Wallonie |
| **CVA** | Coût-vérité assainissement (cycle de l'eau) |
| **CVD** | Coût-vérité distribution (cycle de l'eau) |
| **DIHEC** | Dépenses Importantes Hors Exploitation Courante |
| **DPR** | Déclaration de Politique Régionale de 2019 |
| **EH** | Equivalent-Habitant |
| **ERP** | « Enterprise Ressource Planning » traduit en français par PGI (Progiciel de Gestion Intégré) |
| **GEAO** | Gestion des Équipements Assistée par Ordinateur |
| **GMAO** | Gestion de la maintenance assistée par ordinateur |
| **GPAA** | Gestion Publique de l'Assainissement Autonome |
| **IBW** | Intercommunale du Brabant wallon |
| **IECBW** | Intercommunale des Eaux du Centre du Brabant wallon |
| **IoT** | Internet of Things (internet des objets) |
| **IPFBW** | Intercommunale Pure de Financement du Brabant wallon |
| **IPFH** | Intercommunale Pure de Financement du Hainaut |
| **ITV** | Inspection Télé-Visuelle |
| **KPI** | Key Performance Indicator |
| **NIS** | Loi du 7 avril 2019 établissant un cadre pour la sécurité des réseaux et des systèmes d'information d'intérêt général pour la sécurité publique |
| **OAA** | Organismes d'Assainissement Agréés |
| **OMR** | Ordures Ménagères Résiduelles |
| **PAE** | Parcs d'Activités Économiques |
| **PASH** | Plan d'Assainissement par Sous-bassin Hydrographique |
| **PAV** | Points d'Apports Volontaires |
| **PCRA** | Produits de Curage D'avaloir |
| **PESTEL** | Politique – Economique – Social – Technologique – Environnemental - Légal |
| **PGI** | Progiciel de Gestion Intégrée |
| **PGSSE** | Plans de Gestion de la Sécurité Sanitaire de l'Eau (WSP en anglais) |
| **PI** | Plan d'investissement |
| **PIC** | Programme d'Investissement Communal |
| **P+MC** | P = Bouteilles et flacons en Plastique (emballages rigides et souples) ; M = Emballages Métalliques ; C = Cartons à boisson |
| **PS** | Plan Stratégique |
| **PWD-R** | Plan wallon Déchets-Ressources |
| **RGPD** | Règlement Général pour la Protection des Données |
| **SAR** | Site à Réaménager |
| **SEI** | Système d'Épuration Individuel |
| **SPGE** | Société Publique de Gestion de l'Eau |
| **STEP** | Stations d'épuration |
| **SWOT** | Strenght – Weakness – Opportunity – Threat (Force – Faiblesse – Opportunité – Menace) |
| **Tf** | Taux de Fréquence |
| **Tg** | Taux de Gravité |
| **UVE** | Unité de Valorisation Énergétique |
| **ZEC** | Zone d'Expansion de Crue |
| **ZIT** | Zone d'Immersion Temporaire |
| **WSP** | Water Sanity Plan |

# Editorial

***Interview croisée de Christophe Dister, Président et Baudouin le Hardÿ de Beaulieu, Directeur général d'in BW***



***Christophe Dister,*** *Président*

**Ce plan stratégique 2020-2022 est le premier plan triennal d'in BW puisque le précédent avait été rédigé avant la fusion entre l'ex-IBW et l'ex-IECBW. Y a-t-il eu un changement dans notre manière de travailler ?**

***Baudouin le Hardÿ de Beaulieu :*** oui indiscutablement, nous avons entamé les réflexions plus tôt encore que les fois précédentes et avons mis sur pied des groupes de travail. Cela nous permet, je crois, de proposer un résultat encore plus abouti avec une lisibilité accrue pour nos actionnaires et toutes les personnes extérieures qui en prendront connaissance. Cette nouvelle méthodologie a également permis à nos départements et services de mieux faire comprendre aux membres du Bureau exécutif la réalité du terrain.

**Cette méthodologie a été soutenue par le Bureau Exécutif mis en place le 26 juin dernier. On a senti, de votre côté, une volonté de participer davantage 8à la rédaction.**

***Christophe Dister :*** lorsque le nouveau Bureau a été mis en place, notre premier sentiment a été que la fusion n'était pas encore tout à fait digérée. Ce qui nous a paru fondamental, et ce plan stratégique a été une très belle occasion de le faire, c'est d'affirmer l'identité et la culture d'entreprise d'in BW. Il s'agit, en quelque sorte, de la mise en perspective de ce que nous voulons devenir. Le Bureau exécutif a voulu éviter que chaque département travaille en silo, améliorer l'intégration des différentes unités de travail. Notre objectif est que nos actionnaires et nos clients puissent avoir une vision claire de ce que nous proposons, dans quelle direction nous voulons aller et comment interagir avec nous.

**L'objectif d'un plan triennal est de se donner une vision à court et moyen termes. Quels sont les objectifs prioritaires du Bureau exécutif ?**

***Christophe Dister :*** nous voulons, tout d'abord, réaffirmer notre compétence dans nos trois métiers principaux : la gestion des déchets, du cycle de l'eau et le développement économique. in BW est l'un des plus importants employeurs du Brabant wallon avec près de 500 collaborateurs ! Nous devons être un acteur majeur du dynamisme de notre Province en agissant, à travers nos trois métiers, sur deux objectifs transversaux : la décarbonation et la digitalisation.

Le premier objectif va de soi. Nous sommes constamment intégrés dans les réflexions liées au développement durable : quand nous gérons le cycle de l'eau potable, quand nous épurons les eaux usées, quand nous valorisons les boues en agriculture, lorsque nous faisons de la biométhanisation

ou de la valorisation énergétique à partir des déchets, quand nous construisons des parcs d'activité économique et travaillons à l'efficience énergétique des bâtiments,... sans oublier notre fonctionnement interne parce qu'on ne peut pas être donneurs de leçons et ne pas appliquer les principes que nous défendons !

**Le second volet a trait à l'innovation. Nous voulons être une intercommunale moderne, centrée sur les nouvelles technologies. Quelles sont nos ambitions en la matière ?**

***Baudouin le Hardÿ de Beaulieu :*** on le sait, nous vivons dans un monde hyper connecté. Cette digitalisation, nous la vivons tout d'abord en interne : dématérialisation de nos documents, informatisation des décisions des organes de gestion, validation des bons de commande en ligne,... Mais nous voulons aller beaucoup plus loin en développant des outils nous permettant d'être présents dans l'environnement digital en collaboration avec les communes et la Province. Nous avons déjà proposé une série d'initiatives, dont une plateforme permettant de centraliser les décisions des différents pouvoirs locaux en matière d'économies d'énergie. Il faudra évidemment que tous les acteurs jouent le jeu car, seuls, nous ne pourrons pas aller aussi loin que nous le souhaitons.

**Un de nos cinq objectifs stratégiques s'adresse à notre personnel : renforcer son sentiment d'appartenance, veiller à son bien-être et à son cadre de travail. Pourquoi accorder une telle importance à ces aspects ?**

***Christophe Dister :*** dès mon arrivée en juin dernier, j'ai constaté un très haut niveau de compétence, un personnel engagé dans son travail faisant preuve de beaucoup de conscience professionnelle. C'est une grande richesse. Je sais cependant, pour en avoir vécu plusieurs de l'intérieur, que le personnel est souvent perturbé par les multiples changements induits par une fusion, la modification de certaines habitudes. Pour éviter de perdre une partie de notre capital humain de qualité, il est important que notre personnel adhère au projet d'entreprise. C'est pourquoi nous avons mis l'accent sur les aspects humains dans ce plan stratégique. Même si chacun conserve des références à son ancienne structure, ce qui me semble tout à fait normal moins de deux ans après une fusion, je crois qu'il est temps maintenant de développer une culture propre à in BW. Nous sommes une belle entreprise, avec un rôle important en Brabant wallon, et je pense que nous devons être fiers de ce que nous faisons !

***Baudouin le Hardÿ de Beaulieu :*** j'ajouterais que notre personnel vient de traverser deux difficultés simultanément : la fusion et un processus de classification des fonctions qui s'est avéré douloureux car il a engendré pas mal d'incertitudes. Néanmoins, nous nous voyons tout doucement naître un vrai sentiment d'appartenance à in BW. Ne nous le cachons, il y aura encore matière à rassurer, à consolider car il s'agit d'un processus d'amélioration permanente. Mais nous avons, depuis peu, un atout supplémentaire avec l'arrivée de notre Directrice des Ressources Humaines qui est certainement un événement fédérateur.

**Lorsqu'on lit nos cinq objectifs stratégiques, le programme est très ambitieux. Cela promet un bel avenir à in BW ?**

***Baudouin le Hardÿ de Beaulieu :*** c'est évident, in BW est une entreprise performante et économiquement viable. Tous nos ratios financiers sont excellents et notre avenir économique est assuré. Je constate, au sein du Bureau exécutif, une volonté de ne pas se disperser, de tracer des lignes directrices peut-être plus claires que par le passé. Nous avons parfois eu tendance à répondre trop facilement oui à l'ensemble des sollicitations. Aujourd'hui, je crois que nous avons la volonté de nous recentrer sur l'excellence de nos missions traditionnelles. Si nous nous lançons dans de nouvelles missions, il faudra nécessairement qu'elles soient d'intérêt supra-communal. Je trouve que c'est une bonne orientation. Nous pouvons envisager sereinement notre avenir.



***Baudouin le Hardÿ de Beaulieu,***
*Directeur général*



# Mission, Vision, Valeurs

**Dans une démarche participative, des ateliers ont été organisés entre septembre et décembre 2017 avec les responsables d'équipe et le soutien d'un consultant externe pour réfléchir ensemble sur la mission et la vision d'in BW. Un sondage interne a été réalisé parmi l'ensemble du personnel afin de déterminer les valeurs prépondérantes à ses yeux pour l'avenir d'in BW.**

# Mission

**in BW met son savoir-faire au service de ses associés, de ses 'clients-citoyens' et des entreprises de son territoire dans plusieurs secteurs d'activité :**

- le développement économique et territorial ;
- la gestion du cycle de l'eau ;
- la gestion du cycle des déchets.



**Dès lors, in BW s'engage à offrir, dans le cadre de ses métiers, un service de grande qualité aux associés, aux 'clients-citoyens' et aux entreprises qu'elle dessert.**



# Vision

**in BW veut être un partenaire économique et environnemental efficient et innovant sur son territoire, dans un contexte en évolution constante et au travers des 2 axes principaux que sont la digitalisation et la décarbonation.**

**in BW entend apporter une attention particulière sur les aspects suivants :**

- Répondre le mieux possible aux préoccupations locales des associés et des 'clients-citoyens' ;
- Une image positive (gouvernance, services efficaces) ;
- Le changement climatique et la performance énergétique ;
- La promotion d'un environnement de travail épanouissant ;
- La communication.

# Valeurs



**Service, Qualité, Efficacité, Esprit d'équipe et Epanouissement sont les valeurs qui guident les collaborateurs d'in BW au quotidien dans l'accomplissement de leurs missions de service public.**



# Démarche




**La fusion entre l'IBW et l'IECBW est effective depuis presque 2 ans. Le présent plan stratégique "PS 2020-2022" d'in BW est le résultat d'un processus participatif initié au printemps 2019 avec la mise en place d'ateliers stratégiques croisant les départements métiers et les services transversaux. Ces ateliers ont été menés avec succès et la collaboration de chacun est à saluer pour ce premier exercice. Ces échanges ont permis de mettre en évidence les atouts et les faiblesses de chaque métier, ainsi que les opportunités et les menaces au travers d'analyses SWOT et PESTEL qui ont ensuite été consolidées au niveau d'in BW.**

Le Bureau exécutif, la Province du Brabant wallon et les associés ont également été impliqués dans cette démarche afin de prendre en compte leurs attentes. Lors de la fusion, une opportunité d'offrir de nouveaux services aux communes s'est présentée. L'objet social d'in BW a été revu et complété pour répondre à ce besoin exprimé par les associés. Il permettra, dans une certaine mesure, aux communes du Brabant wallon de faire face à la complexité croissante de la technicité des dossiers et des contraintes budgétaires toujours plus pesantes, de s'inscrire pleinement dans la digitalisation et dans une démarche de réduction de l'empreinte carbone. Pour répondre à ces nouveaux défis, in BW dispose des compétences techniques et des moyens nécessaires. Une collaboration étroite avec l'IPFBW a été envisagée pour permettre d'enrichir le potentiel de services nouveaux avec son expérience et son réseau relationnel.

Faisant suite à une réflexion interne, des présentations ont été faites à toutes les communes dans les domaines suivants :

- marchés publics groupés pour les fournitures et services ;
- gestion des réseaux et des raccordements aux égouts ;
- surveillance des consommations d'énergie et d'eau ;
- amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments communaux ;
- développement de projets transversaux interactifs de services Smart ;
- réalisation et financement de projets pour les infrastructures publiques partagées (coopération public-public) ;
- participation citoyenne par la mise en place de plateformes dédiées.

Toutes les communes ont eu l'opportunité d'indiquer leurs préférences sur les différentes propositions qui ont été présentées et les résultats sont intégrés dans le présent plan stratégique.

Ce plan stratégique tient compte également des éléments non finalisés et jugés encore pertinents des plans stratégiques 2017-2019 des 2 entités avant fusion. Ces éléments ainsi que les nouveaux enjeux auxquels devra faire face in BW dans les prochaines années, sont présentés avec une approche intégrée au niveau des métiers, reflétant la nouvelle volonté d'in BW de renforcer ses collaborations transversales internes.

Suite à cet état des lieux, in BW a dégagé, pour les 3 prochaines années, 5 objectifs stratégiques, déclinés en objectifs opérationnels et en actions.

**Objectif stratégique n°1**
« Être une intercommunale qui répond adéquatement aux préoccupations de ses associés, de ses 'clients-citoyens' et de ses entreprises »

**Objectif stratégique n°2**
« Être une intercommunale qui promeut son identité et développe une culture d'entreprise centrée sur des collaborations transversales et sur un cadre de travail épanouissant pour ses collaborateurs »

**Objectif stratégique n°3**
« Être une intercommunale qui représente une entreprise financièrement forte et solide et qui se donne les moyens de mener ses projets »

**Objectif stratégique n°4**
« Être une intercommunale qui soit moteur du développement durable à l'échelle de son territoire en favorisant, en autres, la biodiversité et la performance énergétique »

**Objectif stratégique n°5**
« Être une intercommunale innovante qui propose de nouveaux services ou de nouvelles technologies grâce aux expertises acquises dans ses différents métiers et grâce à sa capacité à établir des partenariats »

**Des éléments clés sont repris à travers la définition de ces objectifs stratégiques. Il y a lieu de préciser ce que sous-entendent certaines notions.**

## Territoire

Cette notion englobe le territoire « physique » du Brabant wallon, mais aussi sa population et ses institutions. On la retrouve d'ailleurs dans l'origine du nom « in BW », qui met en évidence une appartenance marquée au territoire (en Brabant wallon, "made in" BW).

## Développement durable

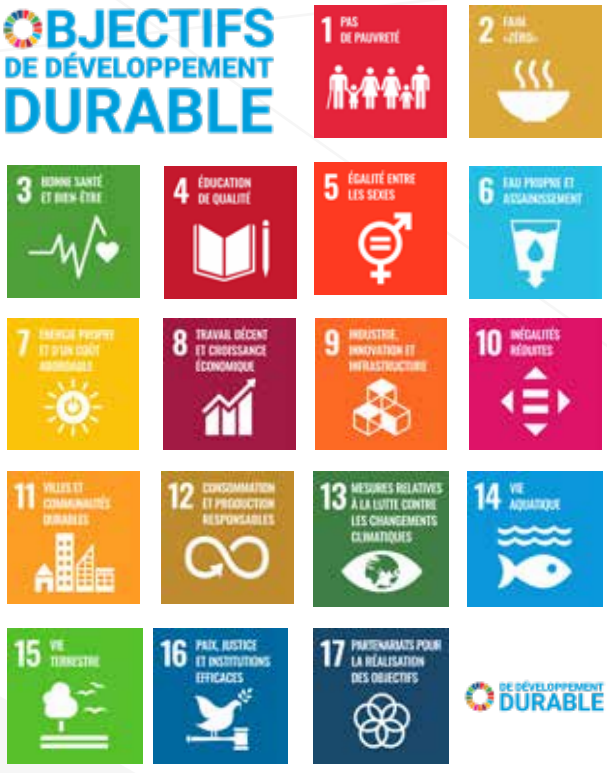
Pour in BW, contribuer aux enjeux de développement durable, c'est assumer sa part de **responsabilité** en conciliant de manière intégrée, participative et **solidaire**, les enjeux économiques, sociétaux, sociaux et environnementaux en soutenant :

- l'efficacité économique, en développant la croissance à travers des modes de gestion et de production sains ;
- l'équité sociale, en satisfaisant les besoins essentiels de tout un chacun, tout en réduisant les inégalités entre les individus et en contribuant à leur bien-être, grâce à la participation de tous sur des questions qui les concernent ;
- la qualité environnementale, en préservant, améliorant et valorisant l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme, en maintenant les grands équilibres écologiques, en réduisant les risques et en prévenant les impacts environnementaux.

Combiner ces différents enjeux est gage d'innovation, d'efficience et de progrès permettant d'affirmer une gouvernance éthique et transparente.

## Objectifs de développement durable de l'ONU

in BW a décidé, au travers de ce plan stratégique, de mettre en évidence sa contribution aux 17 objectifs de développement durable (ODD) promulgués par l'Organisation des Nations Unies. Les ODD assurent un langage commun qui permet aux différents acteurs de travailler ensemble dans la même direction. Les ODD offrent en outre une grille de lecture transversale qui permet de tendre vers le décloisonnement des activités.





# Objectif stratégique n°1

**« Être une intercommunale qui répond adéquatement aux préoccupations de ses associés, de ses 'clients-citoyens' et de ses entreprises »**



## Objectif opérationnel 1.1
## « Rendre le territoire du Brabant wallon attractif pour les investisseurs »

Depuis plusieurs années, in BW poursuit une politique de **création et d'aménagement de parcs d'activités économiques (PAE)** en veillant à rester à la pointe en termes de technologie, d'infrastructure et d'équipement avec une composante forte en matière de développement durable (réseau d'égouttage séparatif, circulations réservées à la mobilité douce, utilisation de matériaux recyclés, équilibre déblais / remblais pour limiter le transport et les émissions de $CO_2$, recours à l'éclairage de type basse consommation, gestion différenciée des abords et mutualisée au travers des copropriétés créées, dernières technologies en matière de connectivité numérique – accès internet et réseaux, ...).

in BW commercialise les terrains de ses PAE en se basant sur des critères stricts en termes d'emploi et d'occupation du sol, de sorte à maximiser les retombées économiques et économiser l'espace disponible devenu rare. Un accompagnement est prévu pour toutes les entreprises qui s'adressent à in BW tout au long du processus d'acquisition d'un terrain dans un PAE, qu'elle soit une PME ou une multinationale. L'expertise d'in BW est proposée en ce qui concerne le choix du terrain, les questions relatives à l'octroi des permis, à la recherche de synergies avec d'autres sociétés, aux aides à l'investissement et aux subsides, ...

Pour s'adapter aux besoins du marché, in BW se focalise ponctuellement sur la création de parcs artisanaux ou sur la création de parcs spécialisés. Le challenge pour les prochaines années sera de créer des écosystèmes centrés sur des développements économiques d'avenir.

Afin d'atteindre ses objectifs, in BW réalise les dossiers de reconnaissance économique de manière à obtenir les subsides régionaux couvrant les frais de viabilisation et de mise en œuvre de PAE et/ou micro-zone d'activités économiques. in BW veille aussi à être proactive pour anticiper les besoins des entreprises en menant constamment une réflexion sur les perspectives et l'avenir du Brabant wallon, en cohérence avec les axes de développement territorial définis en Wallonie. Cela lui permet de connaître finement le territoire du Brabant wallon et d'identifier les possibilités de création de nouveaux parcs (études sur les compensations planologiques, potentialité des zones à développer).

Les demandes d'implantation affluant en Brabant wallon, in BW mène, en parallèle à ses projets de création de PAE, une politique volontariste en matière de **réaffectation de bâtiments existants** (acquisition / rénovation / remise sur le marché). La difficulté de concrétiser les nouveaux PAE et le souci de la gestion parcimonieuse du sol constituent la clé de voute de l'action d'in BW en ce domaine.

Le bien-être et le cadre de travail sont des points capitaux au sein des bâtiments gérés par in BW et mis en location. Au niveau des centres d'entreprises, ces points sont pris en considération dès la conception des locaux pour offrir des **espaces de travail** et des **services de qualité aux sociétés locataires**. Cela passe par la modularité des espaces de travail et la création d'espaces favorisant les échanges et synergies entre les entreprises. in BW veille également à s'adapter aux nouvelles technologies et à promouvoir la mobilité verte dans la mise en œuvre de ses projets de rénovation.

Pour garantir la qualité de ses services, tenant compte de la croissance de son parc immobilier, in BW doit investir au plus vite dans un outil performant pour la gestion immobilière (locataires, facturation, infrastructures). Cela permettra également d'optimiser les coûts de ces bâtiments.

Au travers de ses activités, in BW a également pour objectif d'assurer la **promotion du Brabant wallon** comme terre d'accueil d'entreprises en participant à diverses actions de promotion de la Wallonie et à diverses commissions.
in BW souhaite poursuivre le développement de ses activités en matière de stimulation économique (organisation de conférences, participation dans les associations d'entreprises et différents organismes économiques, publication de 'Brabant Wallon en chiffres' ou élaboration de nouveaux services aux entreprises implantées dans les PAE) pour participer au **dynamisme du Brabant wallon**.





## Actions 2020-2022

1.1.1 Poursuivre les procédures d'aménagement du territoire en vue de la création de nouveaux PAE :
- Révision du plan de secteur de Nivelles Nord C4 et de Hélécine G4.

1.1.2 Envisager le développement de nouveaux modèles de résidence économique.

1.1.3 Réaliser des travaux d'infrastructures et d'équipement de PAE :
- PAE Nivelles nord, PAE Peugeot à Nivelles sud, PAE de Clabecq, Parc scientifique de Louvain-la-Neuve.

1.1.4 Céder les terrains en accompagnant les candidats et en créant de l'emploi :
- Tubize II, Nivelles sud extension, Nivelles nord, Parc scientifique de Louvain-la-Neuve et PAE de Hélécine.

1.1.5 Mettre en œuvre des dossiers de SAR sur certaines friches existantes qui pourraient faire l'objet d'une réaffectation économique :
- Réaliser l'étude de faisabilité pour le site de la Brasserie Grade à Mont-Saint-Guibert (projets communaux, incubateur, espace PME).
- Valoriser une parcelle en zone d'habitat (Braine-le-Château).

1.1.6 Poursuivre, dans les dossiers de révision du plan de secteur, l'utilisation des résultats de l'étude visant la création d'un inventaire de zones potentielles étant dans des conditions favorables de « désurbanisation ».

1.1.7 Développer nos halls-relais et centres d'entreprise (rénovation, densification, nouveaux projets) :
- Site Peugeot Nivelles (espace co-working, projet ID2MOVE à envisager : espace d'accueil pour startups spécialisées dans les systèmes autonomes et le new Food), Site Monnet (réaménagement des 2 halls en bureaux et laboratoires), Einstein Business Center (espace de co-working), Ferme des Landas, Landas Business Center, Centre de Services Auxiliaires de Saintes.

1.1.8 Acquérir, rénover, en fonction des opportunités qui pourraient se présenter, et se réserver la possibilité de construire de nouveaux bâtiments accroissant le patrimoine immobilier d'in BW au service des entreprises :
- Nivelles sud extension, Hélécine (envisagé).

1.1.9 Améliorer la gestion immobilière des bâtiments mis en location par in BW.

1.1.10 Réaliser le schéma d'Orientation Local - SOL - à Louvain la-Neuve pour l'extension du parc scientifique Monnet sur la zone "Monnet II" en partenariat avec l'UCLouvain.

1.1.11 Poursuivre la participation d'in BW à diverses actions de promotion de la Wallonie.

1.1.12 Accompagner les entreprises pour assurer leur intégration dans le tissu économique local.

1.1.13 Pérenniser l'organisation d'animations économiques pour les entreprises.

1.1.14 Créer des synergies et participer aux actions des associations et des cercles d'entreprises en Brabant wallon.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Nombre d'hectares de PAE créés en 3 ans | 21 ha |
| Nombre d'hectares de terrains vendus par an | 8 ha |
| Fin de la commercialisation de Nivelles sud extension | 2021 |
| Nombre d'emplois générés sur 3 ans | 600 |
| Taux d'occupation des espaces de bureaux des halls relais | 95% |
| Taux d'occupation des espaces de bureaux des centres d'entreprises | 80% |

### Objectif opérationnel 1.2
### « Améliorer l'offre de service funéraire en matière de crémation »

Une extension du crématorium va être construite tant pour la partie cérémonie que pour la partie Horeca afin de permettre l'accueil des familles endeuillées dans un cadre encore plus serein et confortable et de répondre ainsi mieux à leurs demandes.

Une nouvelle salle, pouvant accueillir 250 personnes, sera prévue ainsi que plus de salles et de salons de réception, y compris l'intégration d'un espace approprié aux enfants. La création d'un nouveau parking de +/- 150 places, largement arboré sur une parcelle attenante au site du crématorium et accessible via la voirie existante, permettra de répondre à la demande d'offre de stationnement tout en préservant la qualité paysagère du vallon.

in BW profitera de cette extension pour ajouter un 4e four au site qui comptera alors 2 fours classiques et 2 fours « hors norme ». L'objectif poursuivi n'est pas d'augmenter la capacité de crémation du site (même si elle sera légèrement à la hausse) mais bien de pouvoir garantir un service de qualité aux 'clients-citoyens' et un niveau de bien-être aux collaborateurs du site tout en gérant les imprévus.




## Actions 2020-2022

1.2.1 Réaliser une extension du crématorium (salles de cérémonies et partie Horeca, parking, four).

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Rapport du chiffre d'affaire trimestriel de l'année en cours par rapport à celui du même trimestre de l'année précédente | > 0,9 |

### Objectif opérationnel 1.3
### « Fournir constamment une eau de qualité irréprochable »

Pour assurer un service de fourniture d'eau de qualité à ses 'clients-citoyens' et aux entreprises situées sur son réseau, in BW accorde une importance à la performance et à la fiabilité de ses installations de production et de distribution d'eau potable. L'atteinte et le maintien de cet objectif sont indissociables de la politique d'investissements d'in BW en la matière. Au niveau de la production d'eau potable, deux critères doivent guider les choix d'investissements d'in BW :

- Le premier est la **sécurité de l'approvisionnement en eau** par une capacité suffisante des installations en y incluant, si besoin, les possibilités d'approvisionnement alternatif. Les 2 années consécutives de sécheresse subies au niveau du territoire d'in BW et la demande (notamment industrielle) croissante en eau à certains endroits du réseau, incitent in BW, après réévaluation de ses capacités de production, à rechercher rapidement de nouvelles ressources en eau afin de disposer de ressources suffisantes pour satisfaire ses besoins. in BW doit également anticiper la fin de son contrat actuel de fourniture d'eau avec VIVAQUA (2029) en ayant une stratégie à long terme au niveau de sa production propre.
- Le second est la **qualité de l'eau potable produite** en veillant à l'efficience des installations de potabilisation et à la préservation de la qualité de la ressource. Les ressources en eau, de manière générale et celles d'in BW en particulier, sont vulnérables et elles doivent être protégées des pollutions diffuses et des pollutions localisées. En plus des actions de protection des captages du programme SPGE, in BW a décidé de mener d'autres actions (notamment de sensibilisation) avec des partenaires locaux. Il est du devoir de tous les acteurs du cycle de l'eau, et donc d'in BW, de réduire la pollution domestique ou agricole le plus en amont possible afin d'éviter ensuite des traitements onéreux dans l'intérêt de ses 'clients-citoyens' et des entreprises qu'elle dessert. De manière plus globale, in BW va également implémenter les PGSSE au niveau de son réseau afin d'évaluer et de gérer les risques sanitaires couvrant toutes les étapes depuis la ressource jusqu'au consommateur.

Au niveau de la distribution d'eau, la politique d'investissements doit veiller à :

- maintenir le **réseau de distribution d'eau en bon état** pour assurer la continuité du service et de la qualité de l'eau fournie. Pour cela, in BW poursuit le suivi du rendement de son réseau notamment par une recherche continue des fuites (analyse quotidienne des débits de nuit, interventions rapides lors de l'identification d'une fuite, ...). in BW met également en œuvre une politique de remplacement systématique de son parc de compteurs afin de garantir la précision de comptage et une politique de remplacement systématique de son réseau (taux minimal annuel).
- se donner les moyens pour **détecter et cibler les points faibles** des réseaux (secours insuffisants, fuites répétées, conduites sous-dimensionnées, ...).

Dès 2020, in BW va collaborer avec le laboratoire de la SWDE pour la gestion de ses prélèvements d'eau et des analyses associées. Vu la complexité croissante de la législation en cette matière, in BW pourra ainsi bénéficier de l'expertise de la SWDE pour répondre aux défis de demain, entre autres en ce qui concerne les nouveaux polluants émergents.

## Actions 2020-2022

1.3.1 Garantir le traitement de l'eau en rénovant les installations :
- Station d'Aywiers.
- Assurer la fiabilité des instruments de mesure de la qualité de l'eau.

1.3.2 Assurer la continuité de la production d'eau en adaptant le dimensionnement des ouvrages :
- Construction de nouveaux réservoirs (Corbais à la place du château d'eau vétuste et de très petite capacité, Sauvagemont à Lasne).
- Renforcement ou remplacement des conduites d'adduction en fonction de leur état ou de leur criticité.
- Mener des actions de sensibilisation avec des partenaires locaux pour préserver la qualité de la ressource en eau.

1.3.3 Identifier de nouvelles ressources en eau souterraine dans le but de renforcer la capacité de production d'eau potable.

1.3.4 Eradiquer le reliquat de raccordements en plomb.

1.3.5 Identifier les points faibles du réseau de distribution sur base des données encodées dans la cartographie.

1.3.6 Maintenir une politique de synergie pour les poses de canalisations avec les gestionnaires de câbles et canalisations ainsi qu'avec les communes.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Taux annuel de conformité des analyses bactériologiques sur le réseau d'eau potable | 100 % |
| Taux de conformité annuelle des analyses (hors analyses bactériologiques) sur le réseau d'eau potable | 98 % |
| Rythme de remplacement des canalisations d'eau | > 1% / an |
| Pourcentage de synergie avec les autres impétrants lors de travaux sur le réseau d'eau potable | 50% |
| Finalisation du remplacement des raccordements en plomb répertoriés | Fin 2020 |
| Pourcentage du nombre total de compteurs à remplacer annuellement | 7 % |
| Pourcentage de petits compteurs de plus de 16 ans | < 1% |
| Pourcentage de gros compteurs de plus de 8 ans | < 10% |



### Objectif opérationnel 1.4
### « Rendre le Brabant wallon performant en matière de collecte et de traitement des eaux usées »

Le plan en matière de **collecte** et d'**épuration des eaux usées** d'in BW (zones d'assainissements collectif PASH) se base sur le programme d'investissement (PI) quinquennal 2017-2021 approuvé par la SPGE. Pour les 3 prochaines années, la clôture de l'assainissement des agglomérations > 2000 EH induit une réorientation des investissements vers les communes rurales (agglomérations **< 2000 EH**), essentiellement dans le sous-bassin de la Gette, où l'assainissement dit « par traitement approprié » découle des objectifs de la Directive Cadre sur l'Eau visant l'atteinte de la bonne qualité des masses d'eau.

Dans les mois à venir, un programme d'investissements 2022-2026 va être défini, en collaboration avec la SPGE, donnant des niveaux de priorité parmi la cinquantaine de dossiers finalisant l'assainissement collectif du Brabant wallon. Pour ce faire, in BW souhaite créer des indicateurs qui serviront à proposer à la SPGE des investissements en tenant compte des communes les moins favorisées en termes d'assainissement de manière la plus objective possible, sans oublier des critères pertinents comme la dilution des eaux. Cela aura une incidence quant aux études à réaliser en 2021-2022.

La planification des **travaux d'égouttage** se base sur le PIC 2019-2021 pour l'ensemble des communes du Brabant wallon. La répartition annuelle des travaux permet un certain lissage de la charge de travail pour tous les intervenants (bureau d'études interne, équipe chantier, autorités subsidiantes, entrepreneurs, ...).

Une analyse visant à identifier les points noirs sur le réseau d'égouttage sera réalisée en 2022 sur base des informations cartographiques, des données ITV, des informations transmises par les contrats rivière et par les communes, et de celles récoltées sur le terrain. Ce travail permettra aux communes de programmer les dossiers dans leur PIC 2022-2024.

Les rejets industriels en égouts raccordés à une station d'épuration feront dorénavant l'objet du paiement d'un coût-vérité à la SPGE, par analogie avec le coût-vérité assainissement payé par les ménages pour le traitement de leurs eaux usées domestiques. Ce paiement implique la signature par in BW, la SPGE et chaque industriel, d'un **Contrat d'Assainissement Industriel** établissant les droits et obligations de chacun en matière d'information, de collaboration et de paiement. Ce coût-vérité remplacera la taxe payée jusque-là par les industriels à l'administration wallonne. Une petite centaine d'établissements sont déjà répertoriés comme étant soumis à cette obligation.

Un des challenges pour les prochaines années en matière d'assainissement reste la mise en œuvre de la **Gestion Publique de l'Assainissement Autonome** (zones d'assainissement individuel PASH). La GPAA implique au quotidien le recueil d'informations administratives sur les systèmes d'épuration existants ou en voie d'installation (permis, facture d'eau, ...) et la planification de différents contrôles (rapports des installateurs, nouvelles installations sur le terrain, bonne performance sur le terrain et rapports d'entretien des SEI existants). Des ressources devront être dégagées et formées pour constituer l'équipe de contrôle.

L'enjeu est d'augmenter le taux de **raccordement des habitations privées au réseau d'égouttage public** : cela passera aussi par la sensibilisation des 'clients-citoyens' et des communes par des actions de proximité.



## Actions 2020-2022

1.4.1 Mener les études et les réalisations des collecteurs et stations d'épuration (STEP) prévues dans le programme d'investissements et des travaux d'égouttage du PIC en partenariat avec les communes associées.
1.4.2 Etudier et suivre les dossiers DIHEC.
1.4.3 Proposer des dossiers d'égouttage pour le PIC 2022-2024.
1.4.4 Elaborer le nouveau contrat de service avec la SPGE.
1.4.5 Rénover et/ou optimiser les installations techniques des STEP :
- Mettre en service une unité de traitement des boues séchées (résidus) par voie humide.
- Optimiser le processus de traitement des eaux.
- Améliorer le fonctionnement du sécheur des boues.
- Rénover les pré-traitements et le process de la STEP de Waterloo.
- Rénover le traitement des boues de la station d'épuration de Nivelles.
- Rénover les stations de pompage communales reprises par in BW/la SPGE.
- Améliorer la lagune de Wavre-Nord par un curage des boues et par la mise en place d'actions limitant l'apparition d'odeurs.
- Remplacer les automates de la STEP de Jodoigne.

1.4.6 Passer des CAI avec les entreprises rejetant des eaux usées industrielles.
1.4.7 Etablir les collaborations et actions nécessaires au déploiement de la GPAA.
1.4.8 Sensibiliser la population aux enjeux de l'installation de SEI (en zone de prévention de captage et ailleurs).

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Nombre d'adjudications pour les collecteurs et les STEP | 17 |
| Nombre de chantiers pour les collecteurs et les STEP | 19 |
| Nombre de mise en service (collecteurs et STEP) | 12 |
| Nombre de chantiers relatifs aux dossiers DIHEC | 12 |
| Taux d'équipement des STEP en Brabant wallon | 98,56 % |
| Taux de collecte en Brabant wallon | 91,40 % |
| Nombre d'adjudications pour les travaux d'égouttage | 30 |
| Nombre de chantiers d'égouttage ouvert | 43 |
| Taux d'égouttage en Brabant wallon | 89,5 % |
| Nombre de visites de SEI | 300/3 ans |

**Objectif opérationnel 1.5**
**« Promouvoir une approche durable de la gestion des déchets dans le Brabant wallon »**

Ces dernières années, la gestion des déchets a évolué de manière importante. Pour permettre une pleine adhésion de ses associés et de ses 'clients-citoyens' à ses actions et programme, in BW doit améliorer l'information de tous, travailler sur la sensibilisation et communiquer de manière coordonnée. Simultanément, in BW doit s'ouvrir à de **nouveaux modes de gestion des déchets** et envisager de nouveaux modes **de financement** permettant d'atteindre des objectifs de durabilité. Pour cela, elle réalisera un benchmark sur les modes de gestion des déchets à plus large échelle afin de s'inspirer d'idées innovantes.

Des évolutions importantes sont en cours et encore attendues ces prochaines années en matière de gestion des déchets : la mise en place des **nouvelles collectes** (déchets organiques, conteneurs à puce, nouvelles fractions à trier dans les recyparcs, ...) et l'extension de celle des P+MC auront pour conséquence une diminution importante du poids et du volume des ordures ménagères (OMR), du nombre de sacs vendus et des variations importantes des quantités d'OMR à traiter dans l'unité de valorisation énergétique (UVE) d'in BW. Il conviendra d'adapter les moyens humains dont elle dispose pour faire face au surcroît de travail lié à ces changements.



Cela permettra en outre d'augmenter le bien-être au travail des collaborateurs sur site, de fournir un service de meilleure qualité, de mieux accompagner les communes dans leurs futurs défis et de développer de nouveaux projets.

En partenariat avec les communes, in BW poursuivra la collecte des déchets organiques en porte-à-porte (imposée par la directive européenne pour 2023 au plus tard et par le PWD-R). En 2020-2021, la majorité des communes passeront à la collecte des déchets organiques, dont certaines en conteneurs à puce. Deux communes seront encore à accompagner en 2022 pour la mise en place de collectes sélectives de déchets organiques afin d'être prêts pour l'échéance règlementaire de 2023. Afin de centraliser cette fraction avant traitement dans une autre unité, des espaces seront créés et adaptés au CDT et à l'UVE.

Afin de compléter les sites intégrant des conteneurs enterrés pour les OMR (« CIPOM ») et pour les déchets organiques (« CIFFOM »), in BW négociera avec Fost Plus la mise en place de conteneurs enterrés pour les PMC, les papiers-cartons, mais aussi pour le verre afin d'**offrir un service de collecte complet et cohérent** aux citoyens concernés (habitats verticaux, éco-quartiers, ...).

Il est envisagé dans les prochaines années d'étendre les systèmes de collecte innovante en conteneurs enterrés intelligents.

Mi-2021, la collecte des P+MC sera mise en place dans l'ensemble des communes d'in BW, permettant aux citoyens de trier, en vue de leur recyclage, d'autres emballages en plastique que les seuls bouteilles et flacons actuellement acceptés dans les PMC.

Afin de pouvoir mettre en place le tri d'un plus grand nombre de fractions de déchets et d'améliorer la qualité de l'accueil et du service rendu à ses 'clients-citoyens' sur les différents recyparcs, in BW va mettre en œuvre un ambitieux **programme d'investissements** pour agrandir / rénover / déménager et construire de nouveaux **recyparcs**.

Au fur et à mesure des agrandissements/nouveaux recyparcs, in BW élargira le nombre de fractions à trier, notamment celle des plastiques durs. Afin d'aider les 'clients-citoyens' dans leur démarche de tri, in BW a prévu la formation des collaborateurs de ses recyparcs pour qu'ils deviennent des «intermédiaires du tri», des relais de formation du public pouvant répondre à un maximum de questions sur le tri et le devenir des matières. Outre le bénéfice pour l'environnement, l'objectif d'in BW est de valoriser ses collaborateurs en améliorant leur image auprès du public et, par conséquent, en augmentant leur satisfaction personnelle.

Vu les orientations politiques en matière de réutilisation / réemploi de plus en plus importantes, in BW souhaite développer et mettre en place de nouveaux projets en la matièr. Par exemple, développer un espace de reprise des réutilisables sur les recyparcs et organiser un suivi administratif.

in BW dispose d'un centre de transfert et d'une **unité de valorisation énergétique**, pour le transfert et le traitement des déchets qui n'ont pas pu être intégrés dans les filières de réutilisation ou de recyclage. L'UVE doit subir une profonde rénovation au niveau de ses fours pour pouvoir rester performante et fiable. Des choix stratégiques devront être posés concernant une des 2 lignes de l'installation considérant des critères environnementaux, économiques et techniques. Différentes études ont débuté en ce qui concerne l'amélioration énergétique de l'UVE et du CDT. A enjeu environnemental équivalent, in BW favorisera le scénario qui réduira le coût annuel par ménage. Suivant les résultats, différents investissements seront envisagés.



## Actions 2020-2022

1.5.1 Réaliser un benchmark sur les modes de fonctionnement et de financement envisageables pour la gestion du cycle des déchets.
1.5.2 Mettre en place les nouveaux modes de collecte des déchets et renforcer les équipes en fonction des besoins.
1.5.3 Poursuivre le développement des collectes sélectives (nouvelles matières collectées).
1.5.4 Favoriser la réutilisation auprès des citoyens.
1.5.5 Transformer physiquement le réseau de recyparcs : nouvelles constructions, déménagements, agrandissements, rénovations.
1.5.6 Former les collaborateurs des recyparcs pour qu'ils deviennent des « intermédiaires du tri ».
1.5.7 Développer les points d'apports volontaires (PAV) pour les PMC et Papiers-cartons.
1.5.8 Décider des installations de l'UVE à rénover et les rénover.
1.5.9 Optimiser l'utilisation des réactifs de traitement des fumées de l'UVE.
1.5.10 Diminuer la consommation d'eau de distribution de l'UVE.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Réduction du poids de déchets produits par les habitants du Brabant wallon | < 100 kg/hab/an |
| Quantité de matière organique collectée | > 25 kg/hab/an |

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Nombre de dossiers de travaux concernant des recyparcs | 5 en 2020<br>5 en 2022 |
| Nombre de campagnes de communication sur divers thèmes (déchets organiques, réutilisation, ...) pour toute la population | 2 par an |
| Nombre d'heures de dépassement en termes de respect des normes de qualité des fumées | moins de 60h par ligne et par an (dépassements ½ heure) |
| Taux de refioms (résidus de traitement des fumées) | <43 kg/t (en respectant la législation niveau rejets) |
| Quantité déchets ménagers transférés hors Brabant wallon (à partir de l'UVE ou à partir du CDT) : | 0 |
| Disponibilité des deux lignes (temps) | > 90% |
| Consommation de fuel à l'UVE | < 200.000 litres |
| Quantité d'électricité injectée sur le réseau à l'UVE | > 28.500 MWh |
| Consommation en eau de distribution à l'UVE | < 23.000 m³/an |




**Objectif opérationnel 1.6**
**« Maîtriser les coûts pour maintenir un prix juste aux 'clients-citoyens' et aux entreprises »**

De manière globale, in BW vise la rationalisation, l'optimisation et la maîtrise de ses coûts, pour l'ensemble de ses projets.

La **tarification du service de production, de distribution et d'assainissement de l'eau** doit, en toute circonstance, demeurer à un niveau acceptable pour le 'client-citoyen' afin d'assurer l'accès à cette ressource indispensable. Cela nécessite une politique maîtrisée des coûts d'investissements et de maintenance. En cette matière, la volonté d'in BW est de pouvoir contenir l'évolution du CVD sous celle de l'inflation. Il s'agira également de maîtriser encore davantage les coûts des investissements dédiés à l'assainissement et pesant sur le CVA. En effet, cette dynamique s'impose tant par les mesures d'économies financières menées actuellement par la SPGE que par le contexte de rationalisation du secteur de l'eau qui est en cours.

Aussi, afin d'être le plus efficient possible, il convient de prêter une attention particulière à l'évolution des coûts, et pour l'essentiel, ceux sur lesquels in BW a le pouvoir d'agir. Cette approche est indispensable si l'on souhaite pouvoir garantir un prix de fourniture d'eau potable qui soit le plus bas possible pour les 'clients-citoyens' et les entreprises tout en maintenant un haut niveau de qualité de service.

Il faudra également intégrer l'impact de la révision des contrats formalisant la collaboration entre in BW et la SPGE. Concrètement, cela concerne donc le contrat de service d'épuration et de collecte ainsi que le contrat d'égouttage.

On doit en effet s'attendre à ce que les futures dispositions de ces prochains contrats imposent des diminutions de frais d'exploitation, de consommation d'énergie, et autres... conformément aux engagements figurant dans le contrat de gestion conclu entre la SPGE et le Gouvernement wallon. Des efforts d'économie d'échelle sont à poursuivre, en particulier au niveau des dossiers relatifs aux STEP (regroupement de dossiers, partenariats avec d'autres OAA) mais également sur les choix qui devront être posés en matière de collecteurs (réseau gravitaire privilégié, dimensionnement adapté, procédé maîtrisé, mise en concurrence, réhabilitation).

Dans ce cadre, in BW concentre ses priorités sur l'amélioration du fonctionnement de ses ouvrages en rénovant certaines installations techniques et en optimisant certains procédés.

En matière de **coûts des déchets**, une réflexion profonde doit être menée avec les communes pour définir un mode de financement indépendant de quantités qui vont (ou doivent aller) en diminuant, et aboutir à une plus large harmonisation des services et à une mutualisation des coûts. Le financement du traitement des déchets est aujourd'hui remis en question.

A terme, une disparition de certains subsides et l'apparition de nouvelles taxes sont possibles et risquent d'augmenter le coût-vérité de la gestion des déchets. Il est important d'envisager la mise en place d'une proposition de tarification cohérente à l'échelle du territoire. Un benchmark sera réalisé afin d'adapter le mode de fonctionnement des activités mais aussi de permettre d'analyser les modes de financement alternatifs existants au niveau du secteur.

## Actions 2020-2022

1.6.1 Poursuivre les analyses pour maîtriser les coûts des ouvrages d'assainissement et leur impact sur le CVA.
1.6.2 Mener des réflexions d'équipe sur l'organisation de leur travail et sur les méthodes utilisées afin d'améliorer leur efficience.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Réduction des frais d'exploitation des ouvrages d'assainissement | 1%/an sur base de l'année 2015 |
| Rapport entre l'augmentation du CVD et l'inflation | <1 |

## Objectif opérationnel 1.7 « Accompagner les communes dans l'exécution de leurs missions de service aux 'clients-citoyens' »

L'efficacité d'in BW tient à sa capacité d'agir dans ses domaines d'expertise et d'en faire bénéficier ses associés. Afin de répondre à leurs besoins, une partie des ressources d'in BW est consacrée à leur accompagnement pour :

- la participation dans des travaux de voiries régionales (voiries de liaison, contournement) ;
- l'assistance et la délégation à la maîtrise d'ouvrage pour des projets supracommunaux ou provinciaux ;
- la mise à disposition d'un marché-cadre régissant une série de petits travaux d'entretien ou réparation de type voirie/égouttage ;
- la sensibilisation des 'clients-citoyens' au raccordement de leur habitation au réseau d'égouttage communal ;
- la réalisation d'études de zones de certains quartiers situés actuellement en régime d'assainissement transitoire en vue de les intégrer dans une révision éventuelle de PASH ;
- l'éligibilité au financement de la SPGE des travaux visant des agglomérations de très petite taille au travers du mécanisme prévu dans les conventions d'assainissement rural ;
- la gestion patrimoniale des égouts (cadastre des égouts, recommandations maintenance et entretien) ;
- la reprise des stations de pompage et la gestion de l'exploitation et de l'entretien des bassins d'orages communaux ;
- l'évacuation et le traitement des produits de curage d'avaloir ;
- le suivi des dossiers de réhabilitation d'égouttage (formation des collaborateurs d'in BW pour devenir un interlocuteur de qualité en cette matière, formations sur les travaux de voirie).

### Actions 2020-2022

1.7.1 Etudier et mettre en œuvre des voiries régionales en collaboration avec la DGO1/SOFICO :
- Jodoigne, Tubize, Louvain-la-Neuve, Wavre.

1.7.2 Mettre en œuvre les conclusions de l'étude sur le redéveloppement du centre-ville de Jodoigne en trouvant les partenaires adéquats.

1.7.3 Mise en valeur des éléments de patrimoine ou trouver les partenaires adéquats: Moulin de Saintes (Tubize) – Atelier Jean Vilar (Ottignies Louvain-la-Neuve) – Théâtre de la Valette (Ittre).

1.7.4 Assister les communes dans la maîtrise d'ouvrage de certains travaux :
- Projets du Stampia à Jodoigne, pôle polyvalent de Jodoigne, terrain multisport et création de voiries à Mont-Saint-Guibert, parking et piscine à Wavre, extension de l'administration communale et du hall des travaux à Ittre, CPAS de Chastre.

1.7.5 Evaluer les attentes et besoins en matière de marché-cadre pour la réparation et les petits travaux d'égouttage et de voirie.

1.7.6 Réaliser un folder explicatif des différents types d'assainissement possibles pour un projet de construction ou de rénovation.

1.7.7 Aider les communes dans le raccordement à l'égout des particuliers.

1.7.8 Proposer au PASH des régimes d'assainissement définitifs dans les territoires où subsistent des régimes d'assainissement transitoires.

1.7.9 Prospecter et lister les besoins de travaux d'assainissement de quartiers de très petite taille et les proposer au financement de la SPGE et des communes selon les modalités de la convention d'assainissement rural.

1.7.10 Cadastrer les égouts communaux et mettre à disposition des communes les résultats via une application cartographique ou un service WEB.

1.7.11 Inspecter les égouts communaux et élaborer pour les communes un rapport d'interprétation reprenant des recommandations d'entretiens ou de travaux

1.7.12 Reprendre en exploitation des stations de pompage communales.

1.7.13 Gérer des chantiers de curage et de nettoyage de bassins d'orage à la demande des communes.

1.7.14 Réaliser une convention test pour la gestion de l'entretien et de l'exploitation d'un bassin d'orage communal.

1.7.15 Etudier et réaliser un centre de regroupement/ dépotage des produits de curage d'avaloir à la STEP de Basse-Wavre.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Longueur de réseau d'égouttage cadastrée annuellement | ≥ 180 km/ an |
| Taux de connaissance des réseaux d'égouttage pour chaque commune | 25% fin 2020 |
| Longueur de réseau d'égouttage inspectée annuellement | ≥ 100 km/ an |
| Nombre de station de pompage repris en exploitation | 5 en 3 ans |
| Nombre de bassin d'orage repris en gestion | 2 sites-test en 3 ans |
| Nombre de bassin d'orage curé et nettoyé | 3 en 3 ans |
| Mise en œuvre du centre de dépotage à la STEP de Basse-Wavre | 2021 |

**Objectif opérationnel 1.8**
**« Impliquer les associés d'in BW pour être en adéquation avec leurs besoins »**

in BW souhaite améliorer les processus d'échange avec ses associés, permettant de les impliquer dans le développement de stratégies communes. Il est primordial pour in BW de soigner sa communication envers ses associés afin de leur expliquer les évolutions globales et leurs impacts au niveau local, et ce, pour garantir la cohérence et aider les décideurs à faire les bons choix dans les meilleurs délais.

En parallèle il est nécessaire qu'in BW puisse relever les besoins de ses associés.

Afin que cette communication à double sens soit efficace, des rencontres entre les mandataires et les différents services seront à développer pour permettre une meilleure compréhension des contraintes et attentes respectives.

in BW souhaite également améliorer sa communication envers les riverains.

Il est primordial que chaque associé puisse disposer de la même information quant aux différents services proposés par in BW. Les demandes de nouveaux projets seront traitées avec cohérence et équité sur base de critères objectifs à définir. La satisfaction des associés sera mesurée de manière récurrente.

## Actions 2020-2022

1.8.1 Analyser la manière de mettre place un programme de rencontres entre les mandataires et les services.
1.8.2 Améliorer la communication envers les communes, notamment en ce qui concerne les évolutions des secteurs et leurs impacts au niveau communal, entre autres en matière de financement.
1.8.3 Rassembler toutes les communes concernées par des projets afin de permettre une réflexion cohérente.
1.8.4 Améliorer la communication envers les riverains en ce qui concerne les chantiers avec la collaboration des associés d'in BW.
1.8.5 Communiquer avec les associés sur les critères de prise en charge des nouveaux projets soumis à in BW.
1.8.6 Evaluer la satisfaction des communes.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Enquête de satisfaction pour relever les besoins des associés | 2020 |



## Objectif opérationnel 1.9 « Intensifier la collaboration avec la Province du Brabant wallon pour le déploiement des missions d'in BW sur son territoire »

Le ressort territorial des communes associées étant lié à la Province du Brabant wallon, il est cohérent de fournir sur cette zone des services en adéquation avec elle. Pour les projets, il est donc nécessaire de renforcer les partenariats avec la Province afin de maximiser le déploiement uniforme sur le territoire et de manière à cibler efficacement les différents associés d'in BW.

in BW souhaite adopter ainsi une posture favorisant la synergie avec la Province afin de développer une vision partagée. C'est donc sans surprise que les Plans Stratégiques de la Province et d'in BW comportent des points communs et qu'ils sont complémentaires pour certains aspects, dont les principaux sont :

- la structuration des espaces dédiés au logement de manière cohérente avec le développement du territoire en tenant compte des aspects de mobilité douce ;
- l'utilisation intelligente et raisonnée des ressources naturelles du territoire ;
- la lutte contre les inondations (via délégation de la maîtrise d'ouvrage) ;
- le renforcement du positionnement numérique du territoire ;
- la contribution à la mise en œuvre d'une stratégie touristique de promotion et d'animation (en offrant aux entreprises du secteur touristique un accueil plus poussé, en participant à des études afin de déterminer les opportunités en termes de profils de nouveaux investisseurs et de segments touristiques à développer en Brabant wallon).

Ces points communs vont permettre d'envisager une mutualisation et un partage des ressources au service des enjeux communaux et supra-communaux. in BW pourrait se positionner dans certains domaines comme facilitateur / coordinateur des échanges entre les différents acteurs.

### Actions 2020-2022

1.9.1 Assurer une concertation permanente avec la Province du Brabant wallon sur les besoins du territoire et sur la stratégie à développer au travers du Contrat de développement territorial.



1.9.2 Travailler sur les aspects de mobilité dont les déplacements domicile-travail via les modes de déplacement alternatifs.

1.9.3 Etudier et réaliser des ZIT/ZEC (cours d'eau cat. 2 & 3).

1.9.4 Prospecter auprès de la Province et des communes le besoin en termes de délégation de maîtrise d'ouvrage visant la réalisation de projets de lutte contre les inondations.

1.9.5 Réaliser des études sur le potentiel touristique du Brabant wallon avec le CITW et la Province.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Lancement de nouvelles études | 1 / an |
| Réalisation des études ZIT/ZEC | 75% |
| Nombre d'adjudications en matière de ZIT/ZEC | 6 |
| Nombre de chantiers ouvert en matière de ZIT/ZEC | 6 |
| Réalisation des études programmées en matière de développement touristique | 100 % |



# Objectif stratégique n°2

**« Être une intercommunale qui promeut son identité et développe une culture d'entreprise centrée sur des collaborations transversales et sur un cadre de travail épanouissant pour ses collaborateurs »**



**Objectif opérationnel 2.1**
**« Mettre en place une gouvernance moderne basée sur un système de gestion uniforme et transparent »**



Pour un futur prometteur, in BW se doit d'identifier, d'anticiper et de comprendre les tendances actuelles qui impactent sa gestion. Refuser l'inertie, avoir une longueur d'avance, réagir vite et mieux, devenir une entreprise agile dans ses processus, ses pratiques, son organisation et sa gouvernance, c'est aussi développer une culture d'entreprise forte qui valorise ses collaborateurs et transforme les changements continus en opportunités.

Toutes ces transformations ne pourront pas se faire sans la participation et la collaboration de tous. La préparation de ce plan stratégique en est une belle illustration : il a été co-construit en impliquant un public plus large que par le passé. Et demain, il impliquera l'ensemble des collaborateurs dans des processus participatifs à tous les niveaux.
Il est également important d'appuyer les collaborations transversales, que ce soit au niveau des services « métier » en mutualisant les analyses sur des aspects communs, ou au niveau des services « support » qui sont complémentaires entre eux et au service des métiers.

Parce qu'elle veut promouvoir une démarche d'amélioration continue, in BW a fait naturellement le choix de continuer à s'appuyer sur ses systèmes de management (qualité / environnement / sécurité) pour assurer la mise en œuvre de sa politique et de ses objectifs, pour renforcer son efficacité et son efficience en favorisant la transversalité, pour gérer ses risques et pour être à l'écoute et au service de ses partenaires et de ses « clients-citoyens ». C'est dans ce sens que de nombreux travaux seront encore menés dans les 3 prochaines années afin que la démarche supportée par les systèmes de management vienne se fondre dans la culture d'entreprise. Chaque entité non fusionnée disposait de son propre système de management : le challenge sera de tirer parti des points forts de chaque système pour les faire évoluer, de manière participative, vers un système uniforme.

- La démarche d'amélioration ne devra pas se limiter aux services opérationnels et à la gestion journalière d'in BW. Il faut qu'elle puisse être un **support à la bonne gouvernance** d'in BW : elle doit donc logiquement devenir un appui aux différents niveaux décisionnels d'in BW. Cela apportera de la cohérence dans les analyses faites en fonction des différents contextes et confortera les décisions qui seront prises.
- Pour pouvoir encourager et faciliter le **travail collaboratif** et les interactions professionnelles, et ainsi renforcer les synergies entre les métiers d'in BW amenant la mutualisation des ressources, la capitalisation des compétences et des économies d'échelle, les collaborateurs ont besoin de connaître leur positionnement dans l'organisation, de savoir quels sont les enjeux portés par les missions de l'autre, de comprendre les zones d'interaction entre différentes fonctions. Cela permettra de tisser des liens entre les services et les départements au travers de buts communs et partagés dans leur aboutissement final (marchés, maintenance, compétences spécifiques comme l'électricité, l'automatisation). Cet objectif sera dépendant des outils informatiques déployés et de leur stabilisation, facilitant les accès nomades des collaborateurs sur les nombreux sites que possède in BW.
- De par la décentralisation des départements, il faudra adapter les modes de **communication interne** afin d'échanger les informations formelles et informelles via des processus informatiques ou en développant d'autres supports.
- Des besoins **d'harmonisation** et d'intégration des outils dans la gestion de certains aspects sont apparus suite à la fusion. Le challenge, pour in BW, sera d'étudier la possibilité de mettre en commun les méthodes et pratiques existantes voire, dans certains cas, de centraliser la gestion de ces aspects sans que cela puisse constituer un frein pour la continuité des activités opérationnelles. Exemples : outils informatiques, gestion de la flotte de véhicules, des contrats d'assurances, centralisation des achats communs, facturation, veille juridique, marchés publics, contrôle de la mise en conformité, pratiques managériales, gestion des contrats de maintenance par spécificité (informatique, HVAC) ...




- La gestion efficiente des services s'ancre dans l'analyse régulière **d'indicateurs de performance** stratégiques et opérationnels qui peuvent constituer de réels leviers de pilotage durable. Ils présentent l'avantage d'attirer facilement l'attention des décideurs stratégiques sur des points essentiels, d'encourager le fonctionnement orienté « résultats », de mesurer les faits et d'objectiver, d'indiquer des tendances, de mettre en lumière les points susceptibles de correction ou d'amélioration. in BW souhaite développer le reporting sur base d'indicateurs.
- Il convient également de renforcer la **culture d'identification et de gestion des risques** pour qu'elle soit au centre de la démarche d'amélioration. Cette gestion devra être intégrée pour tenir compte de différents aspects (métier, sécurité, environnement, communication, finances, juridique, informatique – RGPD, NIS). Elle devra amener à la mise en place de plans de continuité d'activités pour les aspects critiques identifiés ainsi que d'un plan de communication spécifique aux parties prenantes impactées et adapté aux différents risques. Enfin, elle devra permettre d'anticiper et de poser les bonnes actions vis-à-vis des risques. Exemples : obsolescence technologique, perte de compétences externes liées aux technologies actuellement utilisées par in BW, ...

La démarche d'amélioration est complétée par d'étroites synergies et de nombreux échanges avec les acteurs externes des secteurs liés aux métiers d'in BW (Vivaqua, SWDE, SPGE, TIBI, opérateurs d'assainissement, producteurs d'eau, ...).

## Actions 2020-2022

2.1.1 Etablir en 2020 une grille de critères afin qu'in BW puisse retenir, parmi les sollicitations de ses associés, les projets à mener en interne en lien avec ses missions.
2.1.2 Développer au sein des services des indicateurs pertinents pour les mandataires pour appuyer des décisions stratégiques.
2.1.3 Développer des pratiques managériales communes basées sur un leadership délégatif.
2.1.4 Mettre à jour de manière pérenne le système de classification de fonctions.
2.1.5 Consolider l'infrastructure informatique.
2.1.6 Uniformiser les équipements informatiques et les solutions de téléphonie au travers des différents départements.
2.1.7 Analyser les besoins en matière de veille juridique harmonisée et proposer, si besoin, un mode de fonctionnement.
2.1.8 Mettre en place une gestion de flotte automobile commune.
2.1.9 Faire un cadastre des contrats d'assurance et analyser l'opportunité de mettre en place une gestion centralisée.
2.1.10 Rédiger une politique RH et des processus RH transversaux harmonisés.
2.1.11 Mettre en place un système de gestion de la paie unique.
2.1.12 Mettre en place un système d'enregistrement du temps de travail unique.
2.1.13 Déployer des outils centralisés pour la gestion informatique.

2.1.14 Encourager la définition d'objectifs opérationnels en matière de sécurité pour chaque département (ex : Tf, Tg, remontée d'incidents, ...).
2.1.15 Consolider la conformité au RGPD.
2.1.16 Se conformer à la directive NIS.
2.1.17 Etablir un plan de continuité d'activités informatiques.
2.1.18 Mettre en place une gestion de crise commune.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Formation de l'ensemble de la ligne hiérarchique à un leadership délégatif | 2022 |
| Révision transversale du livre des descriptions de fonctions | 2021 |
| Infrastructure IT consolidée | 2022 |
| Equipements informatiques et solutions téléphoniques uniformisés | 2022 |
| Etat des lieux des contrats d'assurance in BW et des services qui les gèrent | 01/09/2020 |
| Rédaction des processus RH | 2 processus / an |
| Rédaction de la politique RH globale | 2020 |
| Mise en place d'un système de gestion de la paie unique | 2022 |
| Implémentation d'un système d'enregistrement du temps de travail unique | 2022 |
| Outils centralisés disponibles pour la gestion informatique | 2022 |
| Suivi d'indicateurs sécurité pour chaque département | 2021 |
| Conformité au RGPD et à la directive NIS | 2022 |
| Procédure de crise « atteinte à l'image » opérationnelle | 2020 |

## Objectif opérationnel 2.2 « Améliorer l'image, la notoriété des activités et l'attractivité d'in BW »

Il est important d'établir une communication institutionnelle ciblée pour :

- affirmer une identité forte, un nom avec une appartenance marquée au territoire du Brabant wallon et par l'innovation ;
- véhiculer une image dynamique d'une entreprise de service public guidée par l'intérêt général ;
- susciter l'adhésion de l'ensemble du personnel, de nos 'clients-citoyens', de nos partenaires et des entreprises de notre territoire à l'esprit et au projet d'in BW ainsi qu'aux valeurs définies afin d'inspirer confiance ;
- mieux faire connaître les différents métiers et savoir-faire de l'entreprise.

Aujourd'hui, il est nécessaire d'être attentif à l'écart générationnel entre les collaborateurs. Cet écart implique de mener une approche segmentée en modulant nos propositions pour répondre à la variation des attentes individuelles en cours de carrière. Notre vigilance sur cette approche devrait favoriser tant l'attractivité d'in BW à l'égard des nouveaux collaborateurs que la fidélisation des membres du personnel déjà en place.

Il existe aussi une volonté de plus en plus tangible des collaborateurs d'adhérer à la mission essentielle de l'institution, à sa stratégie et à sa raison d'être comme condition sine qua non à leur engagement. Contrairement à ce qu'on est communément amené à entendre, l'homme de manière générale et le travailleur en particulier, ne cherche pas qu'à maximiser son intérêt personnel, dans l'indifférence aux autres. Il est mû par la recherche d'une culture d'entreprise commune construite autour des mêmes référentiels de valeurs et permettant de faire émerger une nouvelle forme d'appartenance et de solidarité, de celles qui nous font nous comprendre à demi-mots et qui tissent les liens de collectifs de travail soudés.

### Actions 2020-2022

2.2.1 Décliner les valeurs dans les supports de communication interne et externe.
2.2.2 Développer une offre de rémunération flexible.
2.2.3 Développer une politique de télétravail.
2.2.4 Reformer les pratiques en matière de recrutement.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Réalisation d'une vidéo sur les valeurs et les métiers | 2020 |
| Mise en œuvre du Plan cafétéria et du budget mobilité | 2022 |
| Implémentation du télétravail sur les sièges administratifs | 2022 |
| Choix d'une plateforme de recrutement unique et interactive | 2022 |
| Révision du Chapitre « Recrutement » du Statut administratif | 2020 |
| Mise en place d'une communication mensuelle avec toutes ses parties prenantes | 2022 |




## Objectif opérationnel 2.3
## « Renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs d'in BW »

in BW provient de la fusion de deux entreprises avec des fonctionnements et des cultures différentes. Cette fusion a conduit au regroupement de l'ensemble des ressources et bénéficie aujourd'hui des compétences de chacune.

Petit à petit, une nouvelle culture d'entreprise va se construire dans laquelle chacun doit pouvoir se retrouver en lien avec les valeurs définies avec l'ensemble des collaborateurs. La communication interne impacte positivement le climat ambiant en minimisant les insatisfactions, les incertitudes/doutes et les conflits internes. Bien informer contribue à favoriser les échanges et la cohésion et donc à améliorer le bien-être de chacun.

Cet objectif opérationnel a pour but principal :

- de décliner les valeurs d'in BW au travers de comportements acceptés par tous ;
- d'améliorer et d'adapter la circulation des informations au sein des différents sites d'in BW afin de dynamiser les échanges d'information, de mieux identifier les besoins des collaborateurs et de favoriser leur implication ;
- de conseiller et de coacher la ligne hiérarchique (véritable vecteur et relais de la communication vers leurs équipes) dans la formulation et dans la transmission de leurs messages ;
- d'organiser des actions diverses (en phase avec les valeurs) entre les collaborateurs pour apprendre à mieux se connaître, à renforcer la cohésion et pour permettre ensuite une meilleure collaboration et coopération dans le travail quotidien. Il n'existe pas de méthode de communication parfaite qui réponde immédiatement et intégralement aux attentes de chaque collaborateur, la communication informelle directe reste donc indispensable pour favoriser un climat positif ;
- de réaliser ponctuellement des enquêtes de satisfaction permettant de mesurer l'évolution du bien-être et/ou d'en prévenir la dégradation.

### Actions 2020-2022

2.3.1 Développer une communication interne fluide, transparente et de proximité.
2.3.2 Décliner dans une charte du comportement les valeurs d'in BW.
2.3.3 Développer des expériences pilote de programme de formation croisée entre département et service.
2.3.4 Organiser des évènements de cohésion.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Sondage sur le sentiment d'appartenance à in BW | 2022 |
| Rédaction de la charte de comportement | juin 2020 |
| Rédaction d'une note de politique globale de communication interne | 2020 |
| Formation croisée entre 2 départements | 1 par an |

## Objectif opérationnel 2.4
## « Assurer une gestion dynamique du personnel en augmentant le seuil de compétences et le niveau de motivation »

L'amélioration continue du niveau d'expertise des collaborateurs d'in BW, le positionnement d'in BW comme acteur de référence, l'élargissement des possibilités de progression de carrière ainsi que le déploiement de l'offre de formations sont autant d'actions qui contribueront à accroître le niveau de motivation des collaborateurs et leur épanouissement professionnel. La formation devient alors pour in BW un enjeu de développement individuel mais aussi collectif dans une société où, aujourd'hui, le développement personnel est plus important que celui du poste permettant à ses collaborateurs de s'épanouir professionnellement et d'augmenter leur employabilité.

Si, hier, le diplôme ou l'ancienneté représentait la mesure essentielle de la valeur ou de la progression, ce sont, aujourd'hui, les compétences et les rôles qui donnent le ton et qui demandent à ce titre à être reconnus et valorisés.

Dans ce contexte, in BW va accorder de l'importance à une intégration réussie de ses **nouveaux collaborateurs**.

Parce qu'une première impression positive conditionne le regard porté sur la suite de la collaboration, il est essentiel que toutes les conditions d'un accueil favorable soient réunies. Dans cette optique, chaque nouveau collaborateur devra bénéficier d'un trajet d'accueil uniformisé à l'ensemble d'in BW, tout en l'adaptant aux spécificités de la fonction exercée et du lieu d'occupation.

**Durant toute leur carrière**, les collaborateurs d'in BW seront amenés à développer leurs compétences et à déployer davantage de polyvalence. Il est donc primordial de leur permettre l'accès à des formations de qualité. in BW pourra alors répondre de manière proactive et réactive aux besoins identifiés et développer des trajets de formations obligatoires, collectifs ou personnalisés. Dans certains métiers avec des tâches à risques, cela mènera aussi à la mise en place d'un système d'habilitation qui permettra de valider des connaissances spécifiques essentielles à une fonction.

Partant du principe qu'in BW trouve sa plus-value dans les connaissances et compétences détenues par ses collaborateurs, il est essentiel de mettre en place les outils nécessaires à la **transmission formelle des savoirs**. Ce sera aussi un des axes de travail de ces 3 prochaines années.

Enfin, pour que la pérennité d'in BW et de ses conditions de travail soient assurées, il importe de réfléchir sur les enjeux de demain en termes de compétences afin d'en assurer une **gestion prévisionnelle**, c'est-à-dire identifier celles qui seraient d'ores et déjà en pénurie, celles qui devraient être renforcées et in fine, les compétences émergentes au vu des nouveaux métiers de demain. Dans cette optique, et afin de répondre aux défis de la digitalisation, in BW doit envisager le développement d'une culture du numérique auprès de ses collaborateurs.

## Actions 2020-2022

2.4.1 Mettre en place un nouveau système d'évaluation lié à un Plan de Développement personnel.
2.4.2 Favoriser une intégration réussie des nouveaux collaborateurs par un trajet d'accueil uniformisé à l'ensemble d'in BW.
2.4.3 Déployer des plans de formation pour tous les collaborateurs d'in BW.
2.4.4 Développer une politique de Knowledge Management.
2.4.5 Développer une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences sur 3 ans.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Implémentation du nouveau système d'évaluation et révision de l'Annexe 1 du Statut pécuniaire | 2020 |
| Rédaction de la politique de Knowledge Management | 2022 |
| Mise en place du système d'habilitation des agents | 2020 |
| Politique de gestion du vieillissement au travail | 2022 |
| Fixation d'un objectif en matière de taux de rotation du personnel | 2020 |



## Objectif opérationnel 2.5
## « Veiller au bien-être des collaborateurs sur leur lieu de travail »

La politique RH d'in BW a pour ambition de conjuguer deux dimensions indissociables : d'une part, offrir au management des solutions efficientes correspondant à ses besoins stratégiques et opérationnels en termes de recrutement (attractivité), d'allocation des ressources, de motivation (rétention) et de formation et d'autre part, offrir au personnel un environnement de travail stimulant et créatif – mobilisateur d'un engagement individuel et collectif tourné vers le futur d'in BW. En effet, le patrimoine humain d'in BW constitue sa plus grande richesse et il faut le préserver.

La réalisation de cet objectif peut prendre appui sur différents leviers tels que :

- l'amélioration de l'équilibre vie privée/vie professionnelle en développant des pratiques innovantes ;
- le renforcement du dialogue social avec les organisations syndicales et le personnel en augmentant l'efficience des réunions de concertation notamment en respectant le formalisme exigé.

Vu le développement des activités d'in BW entraînant une augmentation du nombre de collaborateurs notamment au niveau du siège social, une réflexion sera indispensable en 2020 quant à l'**organisation de ce siège** afin d'offrir un environnement optimal de travail soucieux du bien-être des collaborateurs. Dans l'attente des résultats de cette réflexion, des travaux planifiés de rénovation et d'extension du siège ont débuté en 2019.

Afin de garantir le bien-être des collaborateurs sur les **sites décentralisés**, certains bâtiments vieillissants doivent être mis en conformité et des rénovations, intégrant également des améliorations énergétiques, sont prévues à court terme. Il s'agit principalement :

- du bâtiment administratif de la STEP de Waterloo ;
- des bâtiments techniques du sécheur de Basse-Wavre ;
- des locaux (sanitaires, vestiaires et réfectoires) sur les différents recyparcs.

Pour in BW, veiller au bien-être de ses collaborateurs passe aussi par la prise en compte des **aspects de pénibilité associés à certains métiers.** C'est le cas des collaborateurs en charge des chantiers du réseau de distribution d'eau potable et pour lesquels il n'existe aucune possibilité de chômage pour intempéries (comme dans la construction),



ceux-ci travaillant à l'extérieur par tous les temps. De plus, ils effectuent des travaux physiquement pénibles tant au niveau des charges que des positions (en tranchées, dans des fouilles, ...).

Les collaborateurs d'in BW sont de plus en plus régulièrement agressés verbalement par des tiers difficiles ou mécontents par téléphone ou sur le terrain (riverains, automobilistes, ...). Pour toutes ces situations, des mesures doivent être envisagées.

Prévenir les burn-out et les **absentéismes de longue durée** représente désormais un enjeu sociétal incontournable. in BW doit donc tout mettre en œuvre pour les prévenir. Il va sans dire que les impacts négatifs de ces absences tant sur le collaborateur qui en est victime que sur son entourage professionnel ne sont aujourd'hui plus à démontrer et qu'in BW doit en faire une priorité. Dans cette optique, la rédaction d'un processus de réintégration transversal définissant toutes les actions à mettre en œuvre pour éviter un décrochage social et professionnel sera élaborée.

Une bonne gestion (dans le respect de la vie privée) des facteurs influençant le bien-être au travail seront également



pris en compte afin d'augmenter la « workability », capacité des collaborateurs d'in BW à rester opérationnel. Cela implique une participation majeure de la ligne hiérarchique dans la **gestion des risques psychosociaux** qui doivent être gérés comme les autres risques.

Centrer la gestion des risques autour de l'homme et, dans un futur proche, autour du milieu/environnement, s'inscrit dans une démarche de risques globaux. Encourager la définition d'objectifs opérationnels positifs en matière de sécurité pour chaque département (remontée d'incidents, situation dangereuse,...) va permettre la réduction globale des accidents. Les trois axes fondamentaux de l'amélioration continue de la sécurité et du bien-être seront l'amélioration :

- du matériel et des infrastructures (équipements de protection collectifs et individuels, conception, ...) ;
- de l'organisation (gestion des interventions via les permis de travail, ouvertures de chantier et description des travaux, procédures, ...) ;
- du comportement (intégration de la sécurité dans le travail de tous les jours, vigilance partagée, réflexion en amont des travaux via les permis et les autorisations, gestion des presque-accidents, ...).

Le dernier pilier relatif à l'amélioration du comportement est certainement le plus difficile et le plus long à mettre en place. Il touche l'ensemble des collaborateurs mais aussi les acteurs externes présents sur les sites d'in BW. Des ressources continueront donc d'être investies pour installer une culture sécurité au bénéfice de ses collaborateurs et de ses partenaires.

## Actions 2020-2022

2.5.1 Diffuser une politique sécurité et bien-être au travail.

2.5.2 Réaliser une enquête de satisfaction pour évaluer le bien-être au travail.

2.5.3 Tenant compte des spécificités de chaque métier, veiller au bien-être des collaborateurs en améliorant le matériel/les infrastructures, l'organisation et les comportements :

- Réfléchir à l'organisation du siège social d'in BW.
- Rénover et agrandir le siège social de Nivelles (y compris le bâtiment annexe occupé par le service Assainissement & Investissements), le bâtiment administratif de la STEP de Waterloo, les locaux des bâtiments du sécheur de Basse-Wavre.
- Mettre des outils performants à disposition.
- Tenir compte des conditions climatiques extérieures dans la charge de travail.
- Prendre des mesures pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs en charge des chantiers du réseau de distribution d'eau potable.
- Prévoir un accompagnement des collaborateurs pour répondre aux tiers mécontents.

2.5.4 Améliorer le comportement sécurité des collaborateurs (travail en hauteur, consignation, habilitation) et pérenniser le développement d'une culture sécurité (ambassadeurs, passeports, ...).

2.5.5 Développer une politique RH de nature à prévenir les absentéismes de longue durée.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Diffusion de la politique sécurité et bien-être à tout le personnel | 2020 |
| Réduction du taux d'occupation du 2ème étage du bâtiment occupé par le service Assainissement & Investissements | 50% en 2020 |
| Taux de procédure aboutissant positivement lors des trajets de réintégration | 75% |
| Taux de réintégration des collaborateurs dans l'entreprise après un accident de travail | 75% |
| Fixation d'un objectif en matière de taux d'absentéisme suite maladie | 2020 |
| Fixation d'un objectif en matière de taux d'absentéisme suite accident | 2020 |



# Objectif stratégique n°3

**« Être une intercommunale qui représente une entreprise financièrement forte et solide et qui se donne les moyens de mener ses projets »**

## Objectif opérationnel 3.1
## « Donner de la vision sur le plan financier »

Donner de la vision à court et moyen terme sur l'évolution des finances est essentiel afin de définir les meilleures stratégies. Le niveau de détail de ces informations doit être adapté en fonction de la qualité du destinataire final.

Dans certains métiers, les organismes de contrôle externe se basent sur des trajectoires budgétaires afin de s'inscrire dans une logique de « maîtrise des coûts ». in BW a la volonté de généraliser à l'ensemble de ses activités la réalisation de telles trajectoires budgétaires.

Il est important de co-construire de nouveaux modèles de tableaux de bord financiers, avec projection pluriannuelle, et de développer d'autres outils de pilotage financiers (planification de trésorerie, planification des dépenses, fiche projet) qui vont permettre à la direction et aux organes de gestion de monitorer de manière plus fine et plus récurrente les résultats des différentes activités et de prendre les décisions en connaissance de cause. L'objectif est d'adapter les différents outils de reporting existants afin de se donner les moyens de suivre et d'analyser les données financières autrement pour étayer objectivement les décisions opérationnelles (dans le respect du « coût-vérité » pour certains métiers) tout en développant les synergies entre départements. in BW souhaite ainsi sécuriser les flux financiers et avoir une meilleure vision et maîtrise des bilans. La mise en place de tels outils sera également un support essentiel à in BW pour assurer une bonne communication financière tant avec ses communes et autres partenaires qu'avec ses collaborateurs.

Le plan d'investissements pour la période 2018-2023 s'élève à quelques 177 millions d'euros pour lesquels des crédits à hauteur de 126 millions d'euros seront nécessaires. La structure du bilan s'en trouvera fortement modifiée et il conviendra de surveiller certains indicateurs financiers afin de ne pas compromettre la capacité d'in BW à emprunter (ratio fonds propres/dettes, Ebitda/charge de la dette, ...).

in BW va développer une stratégie visant à augmenter la base à revenus fixes.

### Actions 2020-2022

3.1.1 Mettre en place un reporting approprié en fonction du destinataire final (directeur, comité de direction, organes de gestion).
3.1.2 Elaborer des prévisions financières à 3 ans et donner des outils pour les suivre régulièrement.
3.1.3 Définir des KPI financiers pour chaque département / service.
3.1.4 Surveiller les indicateurs financiers relatifs à l'endettement.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Tableau de bord financier (évolution pluriannuelle du réalisé et des prévisions) pour les organes de gestion avec vision sur 2020 | Janvier 2020 |
| Validation d'une méthodologie par département et avec les départements pour élaborer des prévisions à 3 ans (paramètres à prendre en considération, plan d'investissements, ...) | Juin 2020 |
| Tableau de bord pour les organes de gestion avec prévisions à 3 ans | Octobre 2020 |
| Tableau de bord stratégique avec les KPI des activités d'in BW | Fin 1er trimestre 2020 |
| Outil de surveillance pluriannuel et prévisionnel des indicateurs financiers relatifs à l'endettement | Fin janvier 2020 |
| Outil de cash-management pour anticiper les besoins de financement | 2020 |

## Objectif opérationnel 3.2
## Aider les managers à contrôler leur gestion et à gérer leurs risques financiers et fiscaux »

Les enjeux dans les différents secteurs d'activité d'in BW sont importants. Des métiers vont évoluer de manière importante tandis que de nouvelles activités apparaissent, pour lesquelles in BW n'a pas encore d'expérience (usine de biométhanisation en projet, opération de construction/location pour le compte d'associés et autres, plateforme digitale, gestion des réseaux et des raccordements aux égouts, ...). Ces nouvelles activités présentent certains risques financiers qu'il convient de maîtriser.



Dans la mise en place de tout projet, l'analyse financière a un rôle essentiel pour s'assurer de la viabilité de celui-ci en termes de rentabilité et de financement tenant compte des conditions internes et externes. in BW souhaite mettre en place une gestion de projets qui garantira une analyse adaptée des aspects financiers et fiscaux de manière transversale et collaborative.

Certains subsides risquent de diminuer (subsides d'investissements ou d'exploitation) voire de disparaître complètement (APE). Il faut pouvoir évaluer rapidement les impacts financiers d'un changement de politique en la matière.

En outre, il faut mettre en place des processus de contrôle. La volonté d'in BW est de développer une culture d'identification des risques au sens large : il sera important de bien formaliser les impacts financiers des risques identifiés pour mettre en place des actions intégrées (qui seront fonction de l'élimination du risque ou de son acceptation). En fonction de l'importance du risque financier encouru, il conviendra d'évaluer la nécessité de souscrire à une assurance.

Enfin, étant donné que certains revenus sont soumis d'une part à l'impôt et d'autre part au statut d'assujetti mixte à la TVA, une veille fiscale et une bonne formation des collaborateurs sont indispensables.

## Actions 2020-2022

3.2.1 Donner les outils aux directeurs de département afin de monitorer l'équilibre des différentes affaires.
3.2.2 Systématiser le « business case » pour les projets avec calcul de retour sur investissement et analyse des aspects fiscaux.
3.2.3 Mettre en place une organisation permettant de prévenir les risques financiers.
3.2.4 Assurer une veille fiscale formelle et la formation du personnel.




| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Analyse des business des différents départements et co-construction d'un tableau de bord pour chacune des activités (coût de revient / produits) | Juin 2020 |
| Elaboration d'un outil commun de type « business case » et joindre systématiquement l'analyse pour chaque projet | 1er trimestre 2020 |
| Analyse par un consultant externe des différents risques financiers (liés par ex à la fraude ou à l'usurpation d'identité) et des contrôles internes qui y sont associés – suivre les recommandations éventuelles | Fin 2020 |
| Identification par un consultant externe des principaux risques opérationnels, mise en place de recommandations éventuelles formulées sur base de priorités définies. | Etalé 2020-2022 |
| Mise en place d'un tableau de veille législative fiscale avec mise à jour au moins trimestrielle | 1er trimestre 2020 |

## Objectif opérationnel 3.3 « Mettre en place une politique de Quick Win »

Les collaborateurs voient des petites choses que les managers n'ont plus le temps de voir. L'idée est donc de les impliquer dans un processus d'identification de petites économies (de temps et d'argent).

Des analyses en matière de centralisation des commandes au niveau d'in BW pourraient également déboucher sur des économies d'échelle.

Des économies potentielles peuvent enfin ressortir des synergies possibles entre les acteurs d'un même secteur d'activités (ex pour l'eau potable, les eaux usées, les déchets) en fonction des sphères de compétences de chacun ou en fonction de l'organisation du travail interne. in BW devra identifier et renforcer ce type de partenariat à l'avenir.

## Actions 2020-2022

3.3.1 Etablir un plan par département / service pour réaliser des Quick Win.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Validation d'un plan d'actions par département | Fin 2020 |





# Objectif stratégique n°4

**« Être une intercommunale qui soit un moteur du développement durable à l'échelle de son territoire en favorisant, entre autres, la biodiversité et la performance énergétique »**



## Objectif opérationnel 4.1
## « Déterminer l'empreinte écologique des activités d'in BW »

Lors de l'étude des différents projets développés par in BW, une réflexion est menée pour veiller à mettre en œuvre des solutions durables en matière de performance énergétique des bâtiments ou des installations techniques (construction ou rénovation), de mobilité ou de gestion des déchets (dans les zones mises à disposition de tiers).

Mais in BW veut également agir en faveur de l'environnement au travers de la vie de l'entreprise (performance de ses sièges administratifs, mode de déplacement de son personnel et gestion de la flotte des véhicules, comportements de ses collaborateurs en matière de consommation et de tri des déchets, gestion énergétique de ses installations techniques, ...). Pour pouvoir se fixer des objectifs concrets et réalistes, il convient en premier lieu de calculer l'empreinte carbone des activités directes d'in BW. Une fois cette analyse faite, un objectif de réduction d'émissions de gaz à effet de serre ($CO_2$ et/ou $CH_4$) pourra être fixé pour les prochaines années afin d'entamer une décarbonation de nos activités et tendre vers le « zéro émission ».

### Actions 2020-2022

4.1.1 Collecter les démarches individuelles en matière de bilan carbone dans les différents services (mobilité, énergie, déchets, ...).

4.1.2 Définir une méthodologie d'évaluation du bilan carbone à l'échelle d'in BW (choix des axes principaux d'analyse).

4.1.3 Calculer le niveau d'émissions annuelles de CO2 pour une année de référence.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Année de référence pour le calcul de l'empreinte carbone d'in BW | 2018 |
| Réduction des émissions de gaz à effet de serre d'in BW | 10 % en 2022 |

## Objectif opérationnel 4.2
## « Inclure les composantes du développement durable dans les projets »

Depuis de nombreuses années, in BW s'inscrit entièrement dans la dynamique du développement durable. Appuyée par sa démarche d'amélioration continue, in BW souhaite encore aller plus loin en faisant de la transition énergétique et de l'économie circulaire des objectifs qu'elle soutient dans le déploiement de ses projets :

- la concrétisation de la notion de « **PAE durable** » ;
- la mise en œuvre d'un **cadastre énergétique** en réalisant dans un premier temps des audits au niveau de son siège social, de ses Centres d'entreprises, du crématorium, de certaines installations de production d'eau (cycle de Wavre Zoning-Nord), de certaines installations d'assainissement (STEP de la Vallée de la Lasne, de Nivelles et de Grez-Doiceau). Le cadastre sera étendu à l'ensemble du patrimoine immobilier d'in BW dans les prochaines années.
- l'amélioration des performances énergétiques du crématorium dans le cadre des travaux d'agrandissement (bornes électriques au niveau du parking, éclairage LED, ...) ;
- l'optimisation de **l'unité de biométhanisation** / sécheur de la STEP de la Vallée de la Dyle (amélioration du comptage énergétique de l'installation, recherche et mise en œuvre de tests sur des co-produits fermentescibles qui pourraient s'ajouter aux boues traitées tout en améliorant la production de biogaz) ;



- la recherche continue de **procédés techniques durables pour le traitement des eaux usées urbaines** générant moins de rejets « carbone » tant par la réduction des consommations énergétiques des équipements que par la réduction des besoins de transport de boues ou par l'emploi de matériaux durables ;
- l'**utilisation d'énergie verte** sur ses sites (placement de panneaux photovoltaïques sur 5 STEP) ;
- la réduction ou la suppression du pompage des **eaux parasites « claires »** (priorité tant sur le plan économique qu'énergétique).

## Actions 2020-2022

4.2.1 Concrétiser la notion de PAE durable.
4.2.2 Installer des bornes de recharge pour véhicules électriques dans nos business center Einstein, Landas et Mazerin.
4.2.3 Rénover les installations techniques du Centre d'entreprises Monnet.
4.2.4 Acquérir un logiciel de comptabilité énergétique pour la collecte et la centralisation de toutes les consommations et productions d'énergie d'in BW.
4.2.5 Réaliser les audits énergétiques des sites retenus.
4.2.6 Poursuivre l'étude d'optimisation énergétique de l'installation de biométhanisation de la Vallée de la Dyle et établir des conventions avec des producteurs de co-produits fermentescibles.
4.2.7 Rechercher et appliquer des solutions d'assainissement durables pour les eaux usées urbaines.
4.2.8 Mettre en place des panneaux photovoltaïques sur les STEP sélectionnées.
4.2.9 Constituer des dossiers pour diminuer les eaux claires dans les ouvrages.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Nombre de dossiers « eaux parasites claires » présentés à la SPGE | 2 |

### Objectif opérationnel 4.3 « Développer des solutions de mobilité durable sur le territoire du Brabant wallon »

En 2019, in BW a lancé le projet « **Smart Mobility Nivelles** » visant à promouvoir une mobilité plus durable au sein des entreprises localisées dans les PAE de Nivelles nord et sud. Une vingtaine de vélos électriques ont été mis à disposition de personnes et entreprises pendant 1 an. Cinq boxes sécurisés seront placés dans différents lieux des PAE de Nivelles nord et sud afin d'y accueillir les vélos à assistance électrique durant la journée. Chaque année, l'opération sera renouvelée avec de nouveaux utilisateurs.

Parce que les enjeux de mobilité concernent également d'autres acteurs qu'in BW, un partenariat public-privé regroupant la Région, la Province, les Communes, in BW, ORES et les entreprises du Brabant wallon est envisagé pour mettre en place un **réseau de véhicules partagés** sur l'ensemble du Brabant wallon. Le réseau devra relier au minimum les gares, les PAE, les points d'intérêt public (centres commerciaux, sportifs, administration, espaces culturels et touristiques, ...).

## Actions 2020-2022

4.3.1 Développer des solutions de mobilité douce dans et aux abords des PAE :
- Poursuivre le projet « Smart Mobility Nivelles », nouveaux projets.

4.3.2 Développer un réseau de véhicules partagés (par exemple les vélos électriques) sur l'ensemble du Brabant wallon.
4.3.3 Travailler avec les TEC, la Province, l'Union Wallonne des Entreprises, les associations d'entreprises pour améliorer la desserte en bus des différents parcs d'activité économique et promouvoir le covoiturage.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Nombre de vélos électriques en prêt dans les PAE | 60 |
| Nombre de vélos électriques en prêt dans les centres d'entreprises | 8 |
| Nombre de vélos électriques mis en service (1 vélo pour 200 habitants) | 1000 |

### Objectif opérationnel 4.4 « Être un soutien aux initiatives extérieures en matière de développement durable »

in BW soutient différentes actions en matière d'économie circulaire mises en place par d'autres opérateurs économiques ou entreprises. in BW est également partie prenante de Wind4Wallonia qui vise à promouvoir l'installation d'éoliennes sur le territoire wallon.

Depuis plusieurs années, différentes solutions ont été envisagées afin de valoriser au mieux le bois de classe B récolté via les recyparcs d'in BW. Profitant de l'opportunité créée par la volonté de l'UCLouvain de verdir sa production de chaleur et par le lancement d'un marché afin d'alimenter son réseau à partir d'énergie renouvelable, in BW a participé en 2019 à une étude de faisabilité pour la mise en place d'une cogénération et d'un réseau de chaleur pour le Parc



Scientifique de Louvain-la-Neuve et les chaudières de l'UCLouvain à partir de la collecte du bois de classe B du CDT, situé à proximité immédiate. La candidature a été déposée en collaboration avec Véolia. Une chaudière serait construite sur un terrain mitoyen au CDT, ce qui permettrait d'envisager de nombreuses synergies. La vapeur générée serait valorisée en électricité et en chaleur. Si la candidature d'in BW devait être retenue, la concrétisation du projet se ferait à horizon 2020-2022.

Le Plan Wallon des déchets prévoit qu'une unité de biométhanisation serait à construire en Région wallonne. in BW pourrait développer de nombreuses synergies entre une telle unité, l'UVE et la dalle de compostage de Virginal. L'étude concernant la rénovation de l'UVE intégrera l'étude de faisabilité d'une telle unité. Différents consommateurs de chaleur pourraient être intéressés par l'utilisation de l'énergie produite par l'UVE et éventuellement par cette nouvelle unité de biométhanisation. Une étude concernant l'implantation de serres a débuté. Celles-ci pourraient, par exemple, être alimentées par l'utilisation de chaleur fatale produite par l'UVE (énergie perdue).

Le projet ZELDA, piloté par IGRETEC, rassemble les intercommunales de développement économique wallonnes et l'IPFH, et vise à la mise en place et au développement d'un cloud énergétique au cœur des PAE. Par cloud, il faut entendre la mise en commun d'unités de production pour une communauté d'entreprises (production, stockage, autoconsommation, utilisation du réseau de distribution). in BW y participe activement en ciblant plus particulièrement les entreprises des PAE de Nivelles nord et Nivelles sud.

## Actions 2020-2022

4.4.1 Pérenniser la participation d'in BW dans des actions soutenant le développement durable pour les communes et les entreprises :
- Organiser des conférences sur la thématique de la gestion différenciée des abords ou de l'économie circulaire.

4.4.2 Mettre en place une cogénération et un réseau de chaleur pour le Parc Scientifique de Louvain-la-Neuve et les chaudières de l'UCLouvain (si le projet est retenu).

4.4.3 Etudier la possibilité de développer une unité de biométhanisation avec un financement de la BEI.

4.4.4 Répondre aux appels à projet de la Région wallonne en ce qui concerne le développement durable.

4.4.5 Poursuivre la participation au projet ZELDA.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Nombre de participation d'in BW dans des actions soutenant le développement durable | 6 |



### Objectif opérationnel 4.5
### « Développer une communication externe en matière de développement durable »

Véritable acteur environnemental, in BW se doit de montrer l'exemple et de s'impliquer davantage dans le développement durable. in BW a pour objectif d'impliquer et de faire adhérer les membres du personnel aux changements de comportement et/ou de pratique, ainsi que de les mobiliser sur un projet de développement durable afin de pouvoir communiquer en externe en toute cohérence et de valoriser les actions menées en ce sens.

Dans ce contexte, différentes stratégies ont été définies aux différents niveaux de pouvoirs (international, national, régional, local). Il est important pour in BW de communiquer de manière concertée avec la Province du Brabant wallon vers ses partenaires et ses 'clients-citoyens' sur la manière dont elles s'inscrivent dans ces stratégies, y contribuent ou en déclinent des variantes au travers de leurs différents métiers.

Plus particulièrement, in BW a décidé de mettre en place une communication spécifique sur les démarches qu'elle entreprend au quotidien et dans le cadre de ses différents projets afin de favoriser le maintien de la biodiversité sur ses propriétés ou celles qu'elle met à disposition de tiers.

#### Actions 2020-2022

4.5.1 Réaliser un état des lieux de toutes les actions réalisées, ou en cours, en matière de développement durable au sein des différents départements.
4.5.2 Mettre en place un outil transversal pour définir les cibles et canaux de communication externe.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Communication mensuelle thématique | 2021 |

### Objectif opérationnel 4.6
### « Impliquer au quotidien les collaborateurs d'in BW dans le développement et la mise en œuvre d'actions de promotion du développement durable en interne »

in BW encourage ses collaborateurs à adopter des pratiques respectueuses de l'environnement dans leur quotidien.

in BW veillera donc à développer et à améliorer davantage le tri des déchets en interne, au sein de l'ensemble de ses services ou sur ses sites techniques, à sensibiliser ses collaborateurs sur le tri, à améliorer les infrastructures de tri (îlots, affiches/autocollants consignes, ...). Elle encouragera l'utilisation de l'eau du robinet en carafe en interne mais aussi lors de ses évènements. Elle favorisera, auprès de ses collaborateurs, l'usage de la mobilité douce pour accéder à ses sites propres.

#### Actions 2020-2022

4.6.1 Réaliser un état des lieux des infrastructures de tri des déchets existantes sur les différents sites et adapter/compléter les infrastructures en fonction des besoins.
4.6.2 Mettre en place des actions d'information et de sensibilisation à la gestion des déchets (prévention, tri, ...) pour le personnel in BW, y compris pour les nouveaux engagés.
4.6.3 Encourager les bonnes pratiques sur le lieu de travail en favorisant les échanges entre collaborateurs.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Nombre d'îlots de tri adaptés ou nouveaux en fonction des besoins | Tous les sites équipés d'îlots avec consignes de tri |
| Nombre d'actions d'information et de sensibilisation à la gestion des déchets pour le personnel | 2 par an |
| Mise en place d'une cellule de réflexion | 2021 |

## Objectif opérationnel 4.7 « Renforcer la sensibilisation du public scolaire »

Les enfants seront les adultes de demain. On a pu constater que les jeunes se mobilisent en masse pour le climat et se sentent impliqués dans les enjeux environnementaux. in BW a pour objectif de renforcer la sensibilisation et la compréhension des jeunes aux thématiques environnementales de ses métiers/services.

### Actions 2020-2022

4.7.1 Faire un état des lieux des actions menées par in BW avec le public scolaire et améliorer la communication sur ces actions.

4.7.2 Développer de nouveaux outils pédagogiques à destination des écoles.

4.7.3 Poursuivre la collaboration avec divers partenaires (Fost Plus, BeWapp, ...) pour la sensibilisation du public scolaire à la prévention, à la propreté publique et au tri des déchets (animations, îlots de tri, ...).

4.7.4 Lister les demandes d'actions ou de communication envers le public scolaire et évaluer les financements possibles pour les mettre en œuvre :

- Etudier la possibilité d'étendre les Classes d'Eau.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Vidéo sur le cycle des déchets | 2021 |
| Nombre d'animations dans les écoles en collaboration avec Fost Plus (par classe) | min 200 par an |
| Nombre d'élèves formés aux Classes d'Eau | 7500 |
| Nombre de visites de STEP réalisées pour les étudiants | 3000 |
| Nombre d'étudiants stagiaires pris en charge sur les STEP | 30 en 3 ans |

## Objectif opérationnel 4.8 « Développer un cadre favorable à la passation des marchés publics durables »

Cet objectif passe par la mise en place d'une cellule « marchés publics », transversale à tous les métiers d'in BW, pour que chacun puisse capitaliser les expériences des autres, entre autres pour l'insertion de clauses favorisant le développement durable. in BW devra identifier et cibler les clauses et les thèmes appropriés sur lesquels concentrer ses efforts.

Vu l'impact des activités de collecte et de transport de déchets en matière d'émissions $CO_2$, mais également du transport de manière général dans les autres activités, in BW continuera à favoriser les actions en matière d'une mobilité plus verte au travers de ses marchés publics (par exemple exclusion des véhicules ne répondant pas au minimum à la norme Euro VI).

Beaucoup d'initiatives sont prises de manière individuelle dans les différents services afin de favoriser l'économie circulaire et plus globalement les achats durables. Pour mutualiser ses actions et les généraliser, un cadastre des bonnes pratiques ou des succès en ces matières permettrait de lever les freins d'une bonne mise en œuvre dans les marchés publics et de déployer ces démarches pour les ancrer dans la culture d'entreprise d'in BW.

### Actions 2020-2022

4.8.1 Déployer des clauses-type à insérer dans les cahiers des charges pour l'ensemble d'in BW.

4.8.2 Réaliser un cadastre des bonnes pratiques en matière de marché durable.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Pourcentage de marchés publics avec des clauses en lien avec le développement durable (environnement ou social) | 10% en 2021 |





# Objectif stratégique

# n°5

**« Être une intercommunale innovante qui propose de nouveaux services ou de nouvelles technologies grâce aux expertises acquises dans ses différents métiers et grâce à sa capacité à établir des partenariats »**



## Objectif opérationnel 5.1
## « Être reconnu comme la référence en Brabant wallon dans l'expertise et le savoir-faire de ses métiers »

Augmenter la visibilité d'in BW, c'est mieux faire connaître ses compétences aux acteurs externes pour les mutualiser dans la perspective de développer de manière plus participative des stratégies communes pour un Brabant wallon performant. La volonté d'in BW est de pouvoir participer à des projets ambitieux.

in BW a développé son expertise dans l'**aménagement de parc à la pointe de la technologie** en étant partenaire de nombreux groupes de travail visant à développer les stratégies de gestion territoriale, environnementale et économique.

Fort de son expérience dans le projet d'implémentation d'un **système de contrôle et d'acquisition de données** permettant de centraliser et de traiter en temps réel les données des différents équipements techniques des bâtiments (détection incendie, anti-intrusion, chauffage, HVAC, éclairage, ouverture de portes ...), in BW pourra partager son expérience avec les associés et développer au sein des associés un projet similaire à leur demande.

in BW a pour ambition d'être le bras opérationnel des communes et de la Province du Brabant wallon dans le développement des ouvrages de lutte contre les inondations. Pour cela, elle vise à mettre à disposition de ses associés, ses compétences et sa longue expérience de maître d'ouvrage pour des projets d'aménagement pertinents à proximité des cours d'eau dans un contexte de **lutte contre les inondations** en ce compris la prise en compte d'objectifs de valorisation des milieux naturels.

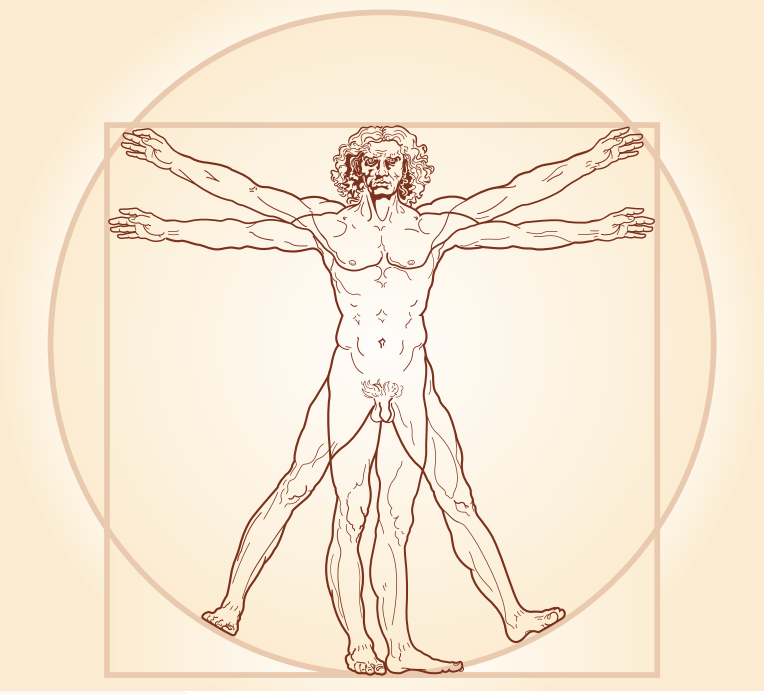
in BW se propose de mettre tout en œuvre pour que les **infrastructures de gestion des eaux usées et pluviales des lotissements** répondent aux exigences les plus récentes du Code de l'Eau (promotion de l'infiltration) tout en assurant une qualité d'exécution suffisante. La surveillance d'un chantier d'égout/voirie n'en est qu'une étape. in BW veut offrir un soutien approprié aux communes dans le cadre des négociations entre celles-ci et les promoteurs présentant des projets d'éco-quartiers.

Un nouveau décret modifiant le Code de l'Eau est paru en 2019 pour instaurer une « Certification Eaux des Immeubles Bâtis », dénommée « **CertIBEau** ». Cette certification prévoit un double contrôle de conformité de la partie privée des installations au niveau de l'eau potable et des eaux usées. Dans l'exécution du décret, à partir de janvier 2021, ces contrôles seront obligatoires pour toutes les nouvelles constructions et pour les bâtiments existants où l'eau est fournie au public, avant d'être étendus à toutes les mutations immobilières, probablement à partir de 2024. Dans ce cadre, in BW dispose des 2 compétences EAU et elle est donc amenée à se positionner si elle souhaite jouer un rôle en tant qu'organisme certificateur (délivrer les certificats après formation et accréditation de collaborateurs in BW au même titre que des organismes certificateurs privés) ou en tant que contrôleur du travail des certificateurs.

### Actions 2020-2022

5.1.1 Améliorer les processus d'échanges avec nos partenaires afin d'accroître le partage de connaissance et la mutualisation des ressources et afin de développer des stratégies communes.
5.1.2 Etudier et réaliser des ZIT/ZEC (cours d'eau de catégorie 2 & 3).
5.1.3 Tirer le bilan de l'expérience d'accompagnement d'un projet d'éco-quartier et de surveillance de chantier de voirie et d'égouttage qui se termine (Genappe / I-Dyle/ Matexi).
5.1 4. Développer une expertise en réhabilitation d'égouttage en 2020.
5.1.5 Améliorer le savoir-faire d'in BW en conception et en réfection de voirie.
5.1.6 Réfléchir sur le rôle d'in BW dans le « CertIBEau » et le mettre en place.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Volume de ZIT / ZET mis en service | 59.000 m³ |





## Objectif opérationnel 5.2
## « Offrir de nouveaux services aux communes »

Les nouveaux services portés par in BW s'appuient principalement sur l'intelligence artificielle des données. Pour in BW, un enjeu essentiel en cette matière sera de veiller à ce que les pouvoirs publics s'assurent de la gestion des données collectées qui doivent rester propriété des communes.

Le projet **Renowatt** de la Région wallonne, qui vise à réduire la consommation d'énergie dans les bâtiments communaux, a retenu la plus grande attention des communes lors de leur consultation en avril 2019. A ce jour, 18 communes du Brabant wallon ont adhéré à la convention Renowatt par l'intermédiaire d'in BW.

Pour la suite, in BW se tient à disposition de ses communes associées pour les aider à suivre les travaux d'améliorations des performances énergétiques des bâtiments qui auront été sélectionnés.
Etant donné le contexte environnemental actuel, l'intérêt des communes s'est logiquement porté vers un nouveau service de **plateforme Actions-Climat** visant à les aider à réduire leur empreinte carbone à l'aide d'un outil présentant les spécificités suivantes :

- propositions d'actions pertinentes à mettre en œuvre ;
- suivi de la réalisation des actions ;
- partage d'expérience avec les autres communes du Brabant wallon ;
- outil de rapportage automatique vers la plateforme de la « convention des Maires » ;
- informations sur les actions menées à destination des habitants.

En cette matière, in BW a acquis des compétences (comme décrit dans l'objectif opérationnel précédent) dont elle pourra faire bénéficier les communes intéressées.

Ces dernières années ont vu émerger multitudes de petits projets numériques à l'initiative des pouvoirs locaux sur le territoire wallon : applications mobiles, éclairage intelligent, plateforme participative,... Ces projets existent, mais doivent être renforcés, complétés, partagés afin de s'inscrire dans une véritable dynamique territoriale. Consciente de cet enjeu, et de la volonté marquée de numérisation sur tout le territoire de la province du Brabant wallon, in BW a participé à l'appel à projets Digital Wallonia « Smart Region Territoire intelligent » ayant pour vocation d'encourager les villes et communes wallonnes à développer des projets numériques en matière d'énergie, d'environnement, de mobilité ou encore de gouvernance. in BW a ainsi obtenu un subside pour développer un **projet de territoire intelligent** à destination de ses associés. Ce projet est caractérisé comme suit :

- mise en place d'un comité pour définir les besoins de services smart ;
- mise en place d'une banque de données centrales de type « open data » ;
- mise en place d'un réseau d'objets connectés pour alimenter la banque de données avec des informations en provenance de tout le territoire de la province (IoT) ;
- offre de services smart à partir des informations collectées sur le terrain en tenant compte de l'aspect de transversalité, les services concernant les communes et les citoyens ;
- mise en place d'une communication spécifique entre les administrations ;
- possibilité de développer un forum de participation citoyenne « à la carte ».

La fusion a été mise à profit pour mener une réflexion avec les communes sur les nouveaux services qu'elles jugeaient opportuns. in BW a listé les besoins exprimés par les communes selon l'ordre de priorités suivantes :

- contrôle et certification des installations électriques ;
- contrôle et certification des installations de lutte contre les incendies dans les bâtiments ;
- contrôle des ascenseurs et monte-charges ;
- accès à un logiciel de comptabilité énergétique ;
- fourniture d'objets connectés (jauges et thermostats intelligents, poubelles publiques connectées) ;
- fourniture de bornes wifi publiques ;
- fourniture de sel de déneigement ;
- entretien des panneaux photovoltaïques.

Cette liste de services et fournitures peut être assurée par la centrale de marchés groupés de l'IPFBW : cette option doit faire l'objet d'un échange entre les deux intercommunales. Elle peut aussi constituer le point de départ d'une collaboration future.

### Actions 2020-2022

5.2.1 Développer une stratégie de maîtrise et de partage de la donnée publique.
5.2.2 Accompagner, au besoin, les communes dans la mise en œuvre du projet Renowatt.
5.2.3 Mettre à disposition des communes une plateforme actions-climat.
5.2.4 Réaliser un projet de territoire intelligent au service des communes.
5.2.5 Mener une concertation avec l'IPFBW pour développer de nouveaux services et fournitures.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Accès à la plateforme Actions-Climat | Mars 2020 |
| Accès aux premiers services du projet « Territoire intelligent » | Juin 2021 |

## Objectif opérationnel 5.3 « Proposer des solutions innovantes en matière de communication digitale adaptée aux besoins de l'entreprise et de ses partenaires »

Dans un monde hyper connecté et en pleine transformation digitale, la communication interactive avec les 'clients-citoyens' et les entreprises doit être adaptée à leurs besoins et leurs attentes. in BW a pour objectif d'axer le développement de la communication digitale auprès de ses différents publics cibles.

in BW prévoit d'améliorer et de développer son **site internet** ainsi que sa communication sur les **réseaux sociaux** afin de permettre une meilleure compréhension de ses activités in BW par ses partenaires, ses 'clients-citoyens' et les entreprises. Au niveau des entreprises et de la promotion des terrains et bâtiments, le site internet devra pouvoir offrir une interface plus dynamique, évolutive et plus en phase avec la communication actuelle en termes de promotion immobilière. Le format de la newsletter destinée aux entreprises, actuellement diffusée, pourrait être revu en ce sens également.

Dans le cadre du déploiement de la GPAA, in BW mettra en œuvre des **moyens de sensibilisation appropriés** (ex. établir ponctuellement une permanence dans ses communes pour aller au-devant des questions des 'clients-citoyens' concernés) qui serviront également à n'importe quel 'client-citoyen' ayant une question sur l'assainissement autonome.

Les évolutions récentes en matière de télécommunication ouvrent de plus en plus de possibilités d'**offrir des services nouveaux aux 'clients-citoyens'**. in BW doit saisir cette opportunité afin de répondre aux attentes de ceux-ci et de préparer l'infrastructure dédiée.

Ces dernières années, on constate une accélération de l'apparition des nouvelles possibilités offertes aux citoyens par le web dans tous les domaines et services (banques, commerces, administrations, voyages et loisirs, ...). in BW doit suivre cette évolution pour ne pas se mettre en décalage avec cette nouvelle réalité de services en ligne qui contribue à l'image et à la qualité du service qu'elle veut offrir. Pour cela, in BW doit continuer à développer son « e-communication ».

La partie du site internet d'in BW spécifique aux activités liées à la distribution d'eau potable (Espace Clients) permet à tout 'client-citoyen' de se créer un compte, de consulter ses données personnelles (historique de consommation, factures, qualité de l'eau distribuée) et de mettre à jour lui-même certaines données ainsi que de formuler des demandes spécifiques. Cela va permettre d'enrichir la banque de données et cela ouvrira ensuite la possibilité de développer ces nouveaux services. Parmi le développement des e-services, le 'client-citoyen' devrait notamment pouvoir choisir la mensualisation de ses factures d'eau s'il a opté pour la facturation électronique. L'objectif pour in BW est de diminuer le nombre de demandes de plans de paiement des factures, les montants à payer trimestriellement étant jugés trop élevés par certains 'clients-citoyens'.

Afin de **moderniser sa communication de service** en matière de distribution d'eau potable avec ses 'clients-citoyens', in BW a prévu de lancer un projet d'utilisation de SMS pour confirmer les rendez-vous, informer d'une interruption de fourniture d'eau non planifiée, rappeler une facture encore impayée, ... Enfin, in BW prévoit également d'améliorer via des technologies numériques sa communication envers les riverains dans le cadre de ses procédures métier et de ses chantiers.

## Actions 2020-2022

5.3.1 Améliorer le site internet d'in BW :
- Au niveau des métiers.
- Au niveau des e-services.

5.3.2 Adapter la communication d'in BW sur les réseaux sociaux.

5.3.3 Permettre aux 'clients-citoyens' qui le souhaitent de recevoir leurs factures d'eau dans une application permettant le paiement « one click » (Digiteal, Doccle).

5.3.4 Moderniser la communication de service avec les 'clients-citoyens' et avec les entreprises.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Taux de clients inscrits à l'application « one click » | 25 % |
| Taux de rebond du site web | 55 % |
| Nombre d'abonnés FaceBook | 1000 |



## Objectif opérationnel 5.4 « Développer la digitalisation au sein d'in BW »

Les techniques et solutions de digitalisation se font de plus en plus nombreuses et répondent avec succès aux besoins. Le passage dans les mœurs est très rapide, le seuil critique est maintenant dépassé et le papier n'est plus privilégié.

Le processus de digitalisation doit permettre d'une part d'améliorer les flux en interne mais aussi vers l'extérieur et de diminuer les risques (document qui n'arrive pas ou se perd par exemple) et d'autre part de structurer et de donner accès à l'information, structurant en cela l'environnement collaboratif.

Le déploiement de ce projet revêt une importance non négligeable en termes d'efficacité et de coût, en particulier pour les services transversaux, d'autant plus qu'avec la fusion, certains collaborateurs d'un même service se retrouvent physiquement sur des sites différents. Cela permettra également d'homogénéiser les pratiques sur les sites décentralisés que comptent in BW. La digitalisation est également positive pour l'environnement (moins de papier, moins de stockage, moins de déchets).

Dans la même logique, in BW prévoit de digitaliser les fiches d'exécution des travaux liés à son réseau d'eau potable afin de faciliter et de réduire les coûts de la gestion des données associées, tout en réduisant la consommation de papier de cette activité.

La digitalisation va permettre de mettre en place une **gestion documentaire commune, dématérialisée et centralisée** dans de nombreux services et pour les organes de gestion. Une analyse globale au niveau d'in BW doit être menée pour déterminer les solutions déjà existantes localement, la méthode globalisée envisagée et les outils nécessaires. On vise, entre autres, la numérisation pour les thématiques suivantes : courriers entrant / sortant, facturation électronique, contrats (assurance, sinistres, ...), patrimoine immobilier, flotte automobile, dossiers du personnel, ...

Par la digitalisation, on visera également les paiements en ligne ou via matériels mobiles (smartphones par ex), la relève radio des compteurs d'eau, le développement d'applications afin de simplifier les opérations de gestion (éviter les encodages, recentrer les interventions sur les tâches métiers porteuses de plus-value).

L'IoT qui est en pleine croissance sera un point d'attention pour in BW qu'il ne faut pas négliger et suivre attentivement.



### Actions 2020-2022

5.4.1 Encourager les fournisseurs à envoyer leurs factures au format électronique selon le standard EDI (via la plateforme PEPPOL).

5.4.2 Dématérialiser dans une application mobile les fiches d'exécution du département Eau Potable (projet DIGIFEX).

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Déploiement d'une solution de numérisation du courrier entrant et sortant | 2022 |
| Gestion numérique des fiches d'exécution liées aux chantiers de la distribution d'eau | Fin 2020 |
| Mise en place de la facturation électronique sous tout son cycle | 2022 |
| Mise en place de la digitalisation des contrats d'assurances | 2022 |
| Numérisation des dossiers du personnel | 2022 |

**Objectif opérationnel 5.5**
**« Disposer d'outils innovants pour rendre nos installations et activités plus performantes »**

Afin de dégager de nouvelles économies d'énergie au niveau du parc immobilier d'in BW, tout en permettant de réduire les coûts de fonctionnement des bâtiments et d'améliorer la réactivité face aux demandes des locataires, **un système de contrôle et d'acquisition de données** va être implémenté via télégestion pour permettre de traiter en temps réel les données des différents équipements techniques des bâtiments. La gestion des différentes techniques (détection incendie, anti-intrusion, chauffage, HVAC, éclairage, ouverture de portes ...) pourra ainsi être centralisée amenant également une diminution des risques d'incendies et de vandalisme.

in BW accorde une grande importance à l'équipement de ses ouvrages de production d'eau potable avec des **outils d'automatisation et de télégestion** permettant un suivi permanent de leur fonctionnement, la transmission d'alarmes en cas de problème et des interventions sans déplacement sur site. Cela participe à la possibilité d'anticiper certaines actions préventives et à la garantie d'une réactivité optimale dans la mise en œuvre d'actions correctives. Au niveau du réseau de distribution, il est également essentiel de disposer d'un outil de supervision performant et ergonomique : l'outil actuel devra être mis à jour pour atteindre cet objectif.

in BW doit veiller à la pérennisation de l'**outil cartographique de son réseau d'eau potable** car on peut craindre à moyen terme l'abandon de la maintenance de l'outil actuel. La mise à disposition de la cartographie sur tablette pour la ligne hiérarchique de terrain notamment devrait permettre de gagner en efficacité sur le terrain.

Au cours des prochaines années, in BW va évaluer la technologie de smart-metering (comptage intelligent) afin d'envisager son développement sur l'ensemble de son réseau de distribution d'eau potable. Ce projet a un double objectif : tout d'abord celui d'améliorer le service rendu au 'client-citoyen' en l'informant rapidement de la survenance d'une fuite sur son installation ou d'un retour d'eau (mauvais fonctionnement du clapet anti-retour) ; ensuite, d'augmenter l'efficacité des analyses de consommation menées par in BW en obtenant régulièrement un index fiable. Au terme de cette phase pilote, le smart-metering pourra être déployé à plus grande échelle.



Afin de pouvoir diffuser les données cartographiques de l'assainissement auprès de chaque commune, in BW va investir dans l'amélioration de son **système de cartographie des réseaux d'égouttage** via applications et services Web dès 2021. La solution envisagée sera compatible avec les besoins cartographiques liés à la gestion du réseau de distribution d'eau potable afin de pouvoir intégrer l'ensemble des données relatives au cycle complet de l'eau dans un seul outil. Elle permettra également des échanges avec les bases de données cartographiques de la Province du Brabant wallon.

Afin de permettre à tous les intervenants internes d'être informés des spécificités de chaque dossier technique de manière intuitive tout en permettant d'ouvrir les fichiers et plans correspondants, in BW doit envisager la mise en place d'une **plateforme** réunissant toutes les données tant techniques qu'administratives et financières, aussi bien pour les phases d'études que pour les phases de chantiers.

Afin d'améliorer ses performances, in BW continue d'investir dans la **GEAO** et la **GMAO** au niveau de l'exploitation de ses STEP. La GEAO est un projet initié et piloté par la SPGE. Il s'agit d'un logiciel commun aux OAA/SPGE



reprenant l'ensemble des données d'exploitation : analyses d'eaux et de boues, permis et autorisations, données d'autosurveillance, bilans de fonctionnement, ...

Le déploiement de la GMAO se poursuit selon trois axes :

(a) définir une arborescence du matériel sur les sites, afin d'avoir un socle commun ;

(b) systématiser les demandes d'intervention pour les travaux sur tous les sites et pour toutes les cellules de compétence ;

(c) mettre à disposition les documents de travail directement liés à la demande d'intervention (en amont du processus, par exemple permis, descriptions de travaux, document de consignation).

in BW doit investir dans la **connectivité de ses recyparcs** qui ne sont pas encore équipés de PC. L'objectif est double : (1) augmenter l'efficacité du travail en améliorant la transmission et le suivi des informations entre les recyparcs et les acteurs internes et externes d'in BW et (2) d'améliorer le bien-être au travail des collaborateurs sur site qui auront dès lors accès aux outils dynamiques de communication d'in BW (intranet, site internet, ...).

in BW devra également investir dans les **technologies numériques** pour augmenter la performance de l'UVE : les priorités iront à la digitalisation des rapports opérationnels et à l'exploitation de l'outil de maintenance prédictive des équipements.

## Actions 2020-2022

5.5.1 Implémenter progressivement un système de contrôle et d'acquisition de données :
- site pilote : Centre d'entreprises Monnet.
- autres projets pilotes à l'étude (dont la « Brasserie de Mont-Saint-Guibert »).

5.5.2 Utiliser des outils informatiques performants (cartographie, supervision, ...) permettant d'atteindre les objectifs de rendement de réseau de distribution d'eau potable.

5.5.3 Se prémunir contre l'obsolescence applicative :
- logiciel de pesées.
- systèmes d'exploitation.
- cartographie (feuille de route à établir).
- ERP du département eau potable (lancer un marché).

5.5.4 Réaliser une phase pilote de smart-metering au niveau du réseau de distribution d'eau potable.

5.5.5 Conforter la mise en place d'outils collaboratifs (O365).

5.5.6 Réorganiser la structure des dossiers d'assainissement via une plateforme centralisée.

5.5.7 Mettre en place la GEAO au sein du service exploitation des ouvrages d'assainissement.

5.5.8 Poursuivre le développement de la GMAO au sein du service exploitation des ouvrages d'assainissement.

5.5.9 Informatiser les recyparcs.

| Indicateur de résultat | Cible 2022 |
|---|---|
| Mise en place d'outils collaboratifs | 2021 |
| Mise à disposition du nouveau logiciel de pesées | 2020 |
| Mise à niveau des systèmes d'exploitation | 2021 |
| Mise à niveau du module de cartographie | 2022 |
| Mise à niveau de l'ERP du département Eau Potable | 2022 |



# Déploiement

in BW est le résultat d'une fusion de deux entités qui ont décidé d'unir leurs forces pour optimiser les services aux associés, aux 'clients-citoyens' et aux entreprises du Brabant wallon. Il est nécessaire aujourd'hui, dans cette phase post-fusion, de réfléchir de manière participative à une organisation optimale transversale et à une démarche permanente de progrès afin de satisfaire les associés, les 'clients-citoyens' et les entreprises.

La plus grande richesse d'in BW réside dans les compétences, l'expertise et le professionnalisme des membres de son personnel. Les collaborateurs ont besoin de temps, de soutien, d'accompagnement, d'écoute pour prendre de nouveaux repères, pour accepter les changements, y participer et pour construire, pas à pas, une culture commune in BW.

Il convient à présent d'ancrer solidement ce plan stratégique global dans la réalité de terrain grâce à l'engagement de chacune et de chacun. Afin de déployer ces 5 objectifs stratégiques (tant au niveau organisationnel que technologique), in BW a décidé de s'armer d'une méthodologie de gestion de projets intégrant la conduite du changement. En effet, beaucoup de projets découlant des objectifs d'in BW vont impliquer des transformations plus ou moins importantes et plus ou moins longues au sein d'in BW, touchant de manière plus ou moins importante la culture, les structures, les processus, les systèmes d'information, et donc les comportements ainsi que l'organisation et les pratiques managériales. Cette méthodologie sera construite de manière participative avec les différents acteurs impliqués dans ces projets de transformation et sur base des besoins de chacun afin d'être connue et acceptée de tous.

Cette étape, une parmi tant d'autres, sera néanmoins essentielle pour garantir le succès de ce plan stratégique.

# Conclusions

La mise en œuvre de ce plan stratégique dépendra des options prises par le Gouvernement wallon en fonction de la DPR, à ce stade une déclaration d'intention. Au niveau de ses métiers, in BW peut observer les impacts potentiels suivants :

- politique d'investissements (digitalisation des services publics, mobilité locale, rénovation d'infrastructures en termes de durabilité, ...) ;
- économie circulaire et régénératrice (exemplarité des pouvoirs publics, utilisation optimale des matières premières, mécanisme de coût-vérité, politique de gestion des déchets, ...) ;
- politique sociale et économique (accès à l'eau, maîtrise des coûts, habitat vert, ...) :
- politique climatique (transition énergétique, lutte contre le réchauffement climatique, décarbonation, ...) ;
- politique de développement du territoire (réhabilitation, optimisation des surfaces, ...) ;
- politique environnementale ("Passeport eau", utilisation de l'eau de distribution dans les administrations et lieux publics, protection des ressources, ...) ;
- démocratie et participation citoyenne ;
- gouvernance (transparence administrative, réforme des intercommunales, ...).

Les 2 axes majeurs de ce plan stratégique que sont la décarbonation et la digitalisation étant visés de manière importante par la DPR, la stratégie mise en avant dans ce plan est en parfaite cohérence avec les évolutions wallonnes attendues.

Il reste toutefois difficile au moment de la rédaction de ce plan stratégique de mesurer l'influence concrète de la DPR sur nos objectifs en l'absence de vision sur l'opérationnalité des décisions.

Le présent plan stratégique présente les axes qu'in BW entend suivre ces 3 prochaines années. Leur déclinaison en actions concrètes et spécifiques a été réalisée de manière participative afin de pouvoir évaluer l'avancement de la mise en œuvre de ce plan. Cette déclinaison va également permettre de détailler les prévisions budgétaires permettant de valider les choix de manière soutenable. Ces prévisions seront reprises dans l'évaluation 2020 du présent plan.

Image d'une réflexion à un moment donné, ce plan stratégique doit néanmoins rester dynamique et pouvoir évoluer avec le contexte d'in BW, tant au niveau de ses contraintes que de ses opportunités, pour s'adapter à la réalité en prenant en compte les besoins et aspirations des générations actuelles et futures.



Votre partenaire économique et
environnemental en Brabant wallon

**SIÈGE SOCIAL ET ADMINISTRATIF**
Rue de la Religion, 10 - 1400 Nivelles
Tél. : 067/21.71.11 • Fax : 067/21.69.28
e-mail : direction@inbw.be
www.inbw.be

Editeur responsable : Baudouin le Hardÿ de Beaulieu, rue de la religion 10 - 1400 Nivelles