

# PLAN STRATÉGIQUE 2022-2027

MAJ : Octobre 2023

# Table des matières

---

INTRODUCTION

1

CONSTRUCTION

2

OBJECTIFS STRATEGIQUES

3

DEPLOIEMENT

4

CONCLUSION

5

# Introduction

---

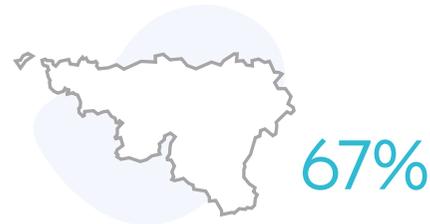
# Qui sommes-nous ?

**La Société wallonne des eaux** (SWDE) est une entreprise publique autonome, constituée sous forme de société coopérative.

Ses activités de service public sont définies par le Code de l'eau et concernent principalement trois domaines:

- **la production d'eau** (captage, pompage et potabilisation)
- **la distribution d'eau potable** par canalisations
- **la protection des ressources en eau** destinées à la consommation humaine

La SWDE a son siège social à Verviers.



La SWDE est de loin le plus important distributeur d'eau de Wallonie. Elle gère 67% du total des raccordements de la région sur une superficie de  $\pm 13.000 \text{ km}^2$

2.483.957

Population desservie en eau potable par la SWDE



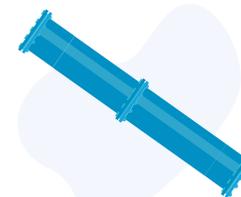
1.123.430

Compteurs en service



190

Communes desservies sur les 262 que compte la Wallonie.  
La SWDE compte 207 communes associées.



40.117 km

Longueur totale des canalisations

376

Prises d'eau réparties sur 236 sites



1.317

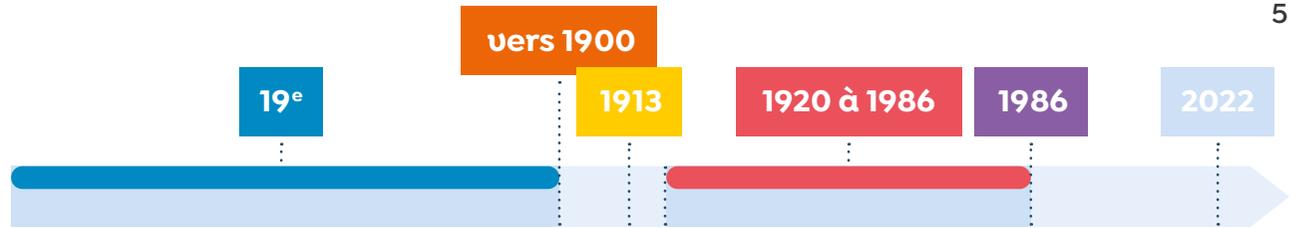
Réservoirs et châteaux d'eau

1.340

Membres du personnel



# Nos racines



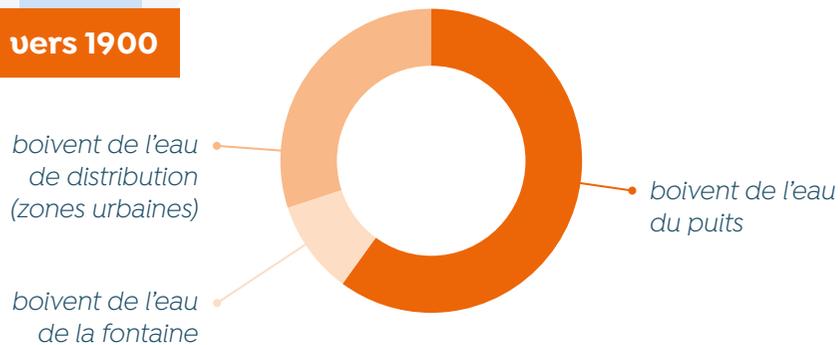
Les épidémies de choléra jouent un rôle détonateur. La distribution d'eau s'inscrit dans un **vaste programme d'hygiène publique** (évacuation des eaux usées, démolition des quartiers insalubres,...).



**Création de la Société Nationale des Distributions d'Eau (SNDE)**, dont la mission essentielle consiste à établir la distribution d'eau dans les régions non desservies (hors des grandes villes).



Le comportement de **consommation des Belges** :



La **SNDE équipe le pays** en production et distribution d'eau.



Suite à la régionalisation : la dissolution de la SNDE met en place la **Société Wallonne des Eaux**.

# L'eau, une gestion publique

## DIRECTIVES EUROPÉENNES

### Directive sur l'eau potable (1998 - 2020)

- Normes de qualité de l'eau (consommation humaine)
- Critères de contrôle

### Directive cadre sur l'eau (2000)

- Utilisation rationnelle de l'eau
- Réduire la pollution des réserves d'eau

## POLITIQUE DE L'EAU = REGIONALE

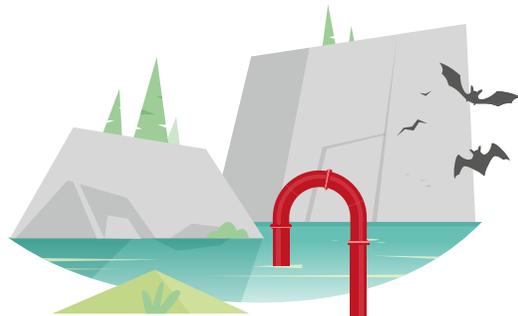


## RÈGLEMENTS COMMUNAUX

# L'eau, notre métier

## 1. Nous protégeons la ressource

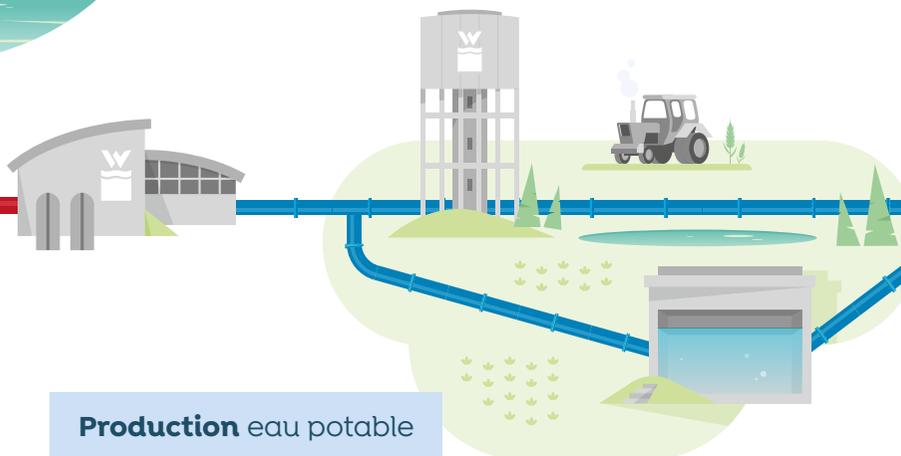
Afin d'éviter tout risque de pollution des eaux souterraines ou de surface (barrage, etc.), nous agissons de concert avec les autres acteurs impactant les ressources pour une utilisation parcimonieuse et durable.



## 2. Nous traitons l'eau brute pour la rendre potable

Nous captons l'eau dans les nappes phréatiques ou nous la pompons dans des plans d'eau de barrages et de certaines carrières (eau d'exhaure). Ensuite, dans nos stations de production, nous traitons l'eau pour la rendre propre à la consommation humaine.

En matière de qualité d'eau, nous avons un niveau d'exigence très élevé.

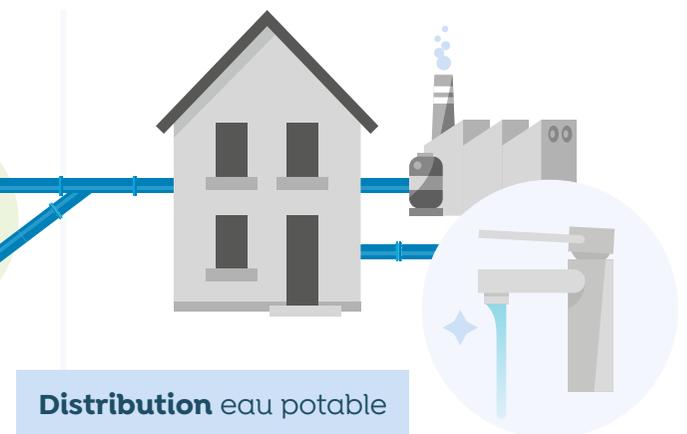


**Production** eau potable

## 3. Nous fournissons de l'eau potable au robinet

Nous installons et entretenons les canalisations qui partent des réservoirs et châteaux d'eau, grâce auxquelles nous assurons l'approvisionnement en eau potable. Nous veillons à garantir à tous (ménages, collectivités, entreprises, etc.) une quantité et une pression d'eau suffisantes au robinet.

Nous mettons un point d'honneur à être à l'écoute des besoins de l'ensemble de nos clients et à anticiper leurs attentes.



**Distribution** eau potable

## Notre raison d'être

---

“  
*De l'eau pour tous  
aujourd'hui et demain*  
”



# Notre mission

---

## 1. GARANTIR L'ACCÈS À L'EAU



## 2. GÉRER DURABLEMENT UNE RESSOURCE NATURELLE

- par **une exploitation concertée**  
avec les autres secteurs impactant la ressource
- par **une exploitation équilibrée**  
et parcimonieuse à l'échelle régionale



# Nos valeurs

---

La réalisation des missions et de la vision de la SWDE repose sur quatre valeurs partagées.



# 1

## PERFORMANCE

Distribuer une eau de qualité à près de 2,5 millions de personnes est un exploit quotidien qui exige une entreprise publique forte et dotée d'une structure financière solide.

---



# 2

## CRÉATIVITÉ

Sans créativité pas d'innovation. L'audace et l'imagination de chacun sont encouragées et mises au service de l'amélioration continue. Le développement de l'intelligence collective est favorisé et les attitudes orientées « solutions » encouragées.

---



# 3

## ORIENTATION CLIENT

Offrir à nos clients une expérience facile, fiable et cohérente au-delà de la garantie d'un approvisionnement avec une eau de qualité.

---



# 4

## CONFIANCE

Générer un climat propice à l'efficacité, à la performance et au bien-être avec bienveillance. La confiance est la condition nécessaire à la transition vers une culture de la responsabilisation.

---

# Nos parties prenantes

## Parties prenantes internes

- Employés / Collaborateurs
- Syndicats

## Partenaires d'affaires

- Secteur de l'eau
- Fournisseurs
- Investisseurs
- Monde académique
- Agences de développement économique
- Entreprises



## Influenceurs

- Presse
- Réseaux sociaux

## Autorités & régulateurs

- Europe
- Wallonie

# Notre modèle d'affaires

---



**Une société  
en transition**

---

## NOTRE MISSION

→ De l'eau pour tous aujourd'hui et demain

## NOTRE AMBITION

→ Assumer un leadership métier et technologique

## NOS MÉTIERS

→ Protéger la ressource, rendre l'eau potable,  
la distribuer au robinet et servir nos clients

## NOS CLIENTS

→ Personnes physiques, entreprises et pouvoirs publics

---

# Matrice SWOT

## → Forces

1. Gestion complète et intégrée du cycle d'alimentation en eau potable
2. Conception et gestion d'infrastructures techniques – Equipe spécialisée et pluridisciplinaire
3. Gestion des ressources en eau
4. Gestion de la qualité de l'eau
5. Gestion de la relation clients
6. Gestion des compétences et des recrutements
7. Partenariats en matière de gestion et mobilisation des compétences
8. Stabilité du coût-vérité distribution et maîtrise des coûts
9. Santé financière et Capacité de financement
10. Vision stratégique claire
11. Niveau élevé de digitalisation de la société

## → Faiblesses

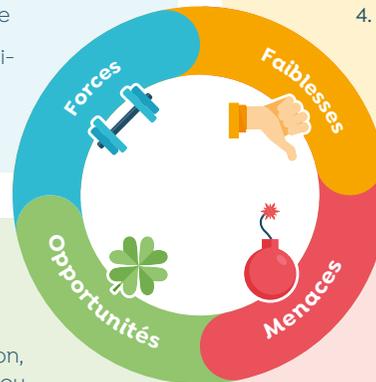
1. Développement des talents, transmission des savoirs et partage des compétences
2. Vieillesse et sécurité du personnel
3. Perturbation dans le fonctionnement due à l'absentéisme du personnel
4. Gestion du changement et gestion des projets transversaux
5. Vieillesse, hétérogénéité et dispersion des infrastructures
6. Difficulté à mettre en œuvre les plans d'investissement dans les délais et budgets prévus
7. Manque de prévisibilité des charges liées aux investissements
8. Efficacité et temps de réalisation des projets
9. Maîtrise énergétique

## → Opportunités

1. Schéma régional des ressources en eau
2. Gouvernance du secteur ; légitimité de la SWDE en sa qualité d'outil régional
3. Renforcement de la coopération avec d'autres opérateurs
4. Concertation du secteur pour assurer une uniformité et une solidarité territoriale vis-à-vis du service au client
5. Développement de démarches d'innovation, de nouveaux services ou technologies
6. Coopération internationale
7. Prise de conscience collective des enjeux liés à l'eau, notamment avec effets sur l'attractivité du secteur de l'eau en matière de recrutement
8. Evolutions technologiques et digitales

## → Menaces

1. Impacts du changement climatique
2. Dégradation de la qualité de la ressource
3. Concurrence sur l'accès à la ressource, privatisation de cet accès et gestion des autorisations
4. Surréglementation et complexité des normes
5. Coûts externes non maîtrisables – maîtrise externe de la facture d'eau
6. Accroissement des difficultés de recouvrement
7. Dépendance du modèle économique à la consommation
8. Rupture de continuité d'approvisionnement
9. Recrutement de certains talents en lien avec la situation du marché du travail
10. Piratage informatique
11. Manque de maîtrise de la transformation digitale



# Construction

---

2

# Notre cadre

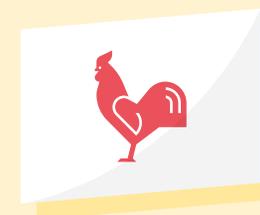
---

OBJECTIFS DE  
DÉVELOPPEMENT  
DURABLE



RÉGION WALLONNE

- Législations
- Plans
- Contrat de gestion



UNION EUROPÉENNE

- Directives
- Plans



SECTEUR DE L'EAU  
PLAN INDUSTRIEL

# Contribution aux objectifs de développement durable (ODD)

La **Société wallonne des eaux** participe à son échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD. Nous jouons un rôle majeur sur 12 ODD dont les enjeux recoupent directement notre raison d'être.

9

objectifs liés  
aux activités



3

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



Les objectifs  
de développement  
raisonnable



# Le cadre imposé par l'Europe



**De nouveaux paramètres à monitorer**  
(virus, perturbateurs endocriniens, substances émergentes,...)



**La performance de nos réseaux**  
(obligation d'un rendement minimal)



**Water Safety Plans**  
ou **Plan de gestion de la sécurité sanitaire de l'eau** (PGSSE)

## Le cadre imposé par l'Europe

---



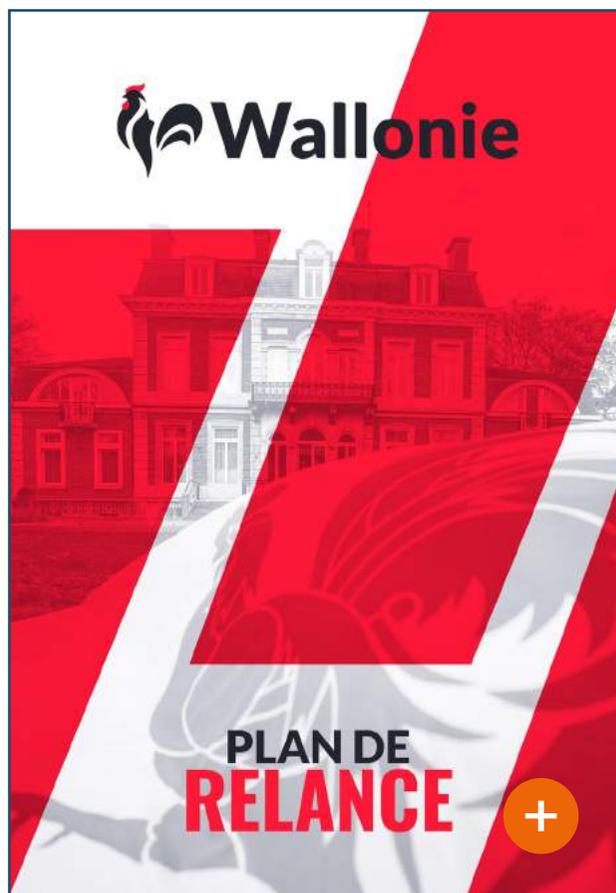
# Cadre wallon

---

Code de l'eau



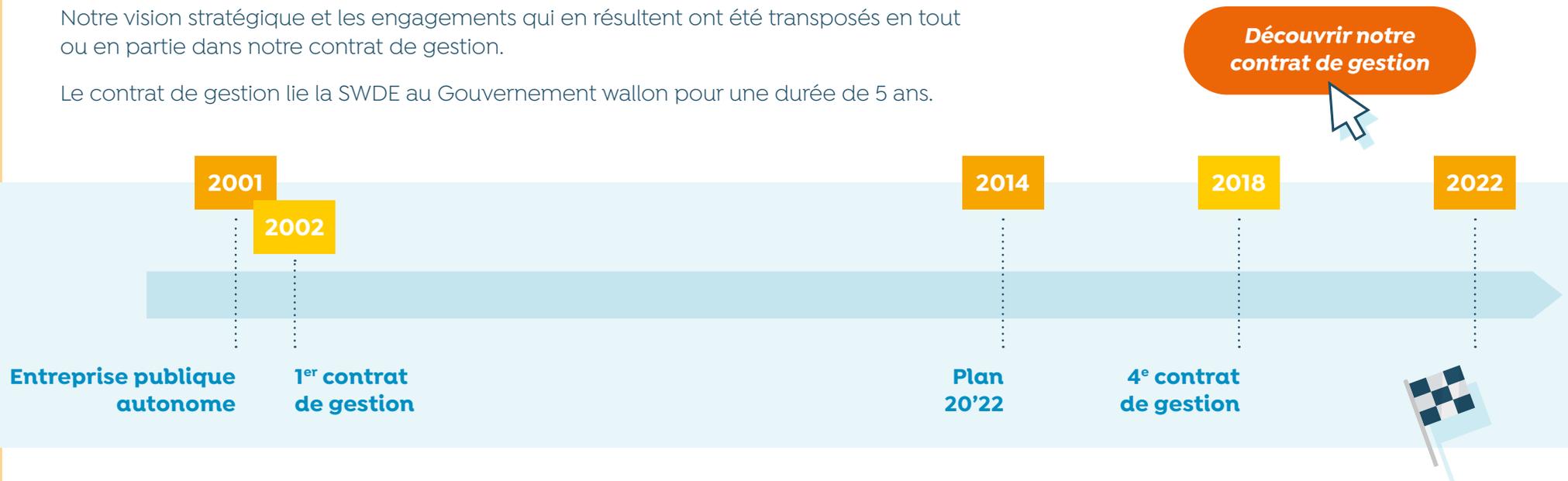
Décrets gouvernance



# Notre contrat de gestion

Notre vision stratégique et les engagements qui en résultent ont été transposés en tout ou en partie dans notre contrat de gestion.

Le contrat de gestion lie la SWDE au Gouvernement wallon pour une durée de 5 ans.



## LES ENGAGEMENTS RESPECTIFS



→ La fixation des objectifs et l'évaluation des résultats balisent l'autonomie de la **SWDE**.



→ Le **Gouvernement wallon** crée un cadre favorable pour les activités opérationnelles et le modèle économique de la SWDE.

## NOS ENGAGEMENTS

- Maîtriser le prix de l'eau
- Sécuriser l'approvisionnement
- Garantir la qualité de l'eau distribuée
- Offrir un service optimal aux clients
- Contribuer au développement durable
- Renforcer la gouvernance de l'eau

# Notre plan industriel

## → Environnement

1. **Sécuriser et restaurer** la qualité et la quantité de la ressource sur le territoire face au défi climatique
2. **Réduire l'empreinte** environnementale et restaurer la **biodiversité par un effort d'innovation**
3. Innover par une **offre intégrée** aux nouveaux besoins clients
4. Maîtriser la **rénovation et l'entretien des réseaux d'égouts**

## → Accessibilité

5. **Garantir la soutenabilité du prix de l'eau**
6. **Délivrer les investissements programmés** pour pérenniser et adapter l'outil industriel, et optimiser leur impact
7. Assurer la pérennité des infrastructures de **démergement** à coût maîtrisé
8. Anticiper **l'évolution réglementaire** et adopter une réponse agile et cohérente

## → Attractivité

9. Renforcer **l'attractivité du secteur**, les capacités RH et maîtriser les coûts

## → Digitalisation

10. Accélérer la **digitalisation** des opérations, en valorisant les données pertinentes

## Structurer un consortium pour porter une ambition commune pour le secteur ...

### Assainissement

IGRETEC

inbw



ipalle



I D E A



SPGE  
Société Publique  
de Gestion de l'Eau



inasep  
votre eau, notre métier



aide



IDELUX

### Production & Distribution



La société  
wallonne  
des eaux



inbw



I D E A



Logo of a circular organization



inasep  
votre eau, notre métier

# Les résultats attendus

Voici les résultats de l'activation du plan industriel du secteur de l'eau attendus pour 2030



→ 100% des programmes d'**investissements réalisés : 3 milliards € injectés** dans l'économie et **± 5.000 emplois consolidés** au niveau régional.



→ **Recrutement et formation de 1.200 profils techniques** grâce à des actions RH communes.



→ Un **modèle coordonné et ordonnancé par le secteur** de **renovation et développement du réseau d'égouttage**, accepté par les communes.



→ La convergence progressive vers des **plateformes digitales** et une **politique d'asset management partagée** au bénéfice de la maîtrise environnementale et économique.



→ Le **prix de l'eau maintenu stable** à l'inflation, à périmètre constant

# Synchronisation

Tâches	2020				2021												
	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>1. Stratégie sectorielle</b>																	
Note d'orientation	■										◆						
Groupe de travail thématiques					■												
<b>2. Contrats de gestion</b>																	
Evaluation					■												◆
Note orientation												■					
Négociation															■		?
<b>3. Contrats de services</b>																	
Avenants	■																
Négociation															■		?



**2022 :** contrats de gestion, contrats de service et plans de gestion par district hydrographique

# Programmes stratégiques

---

3

# Notre plan d'entreprise

Notre vision se traduit concrètement au travers d'une stratégie claire, détaillée et argumentée dans le plan d'entreprise. Cette stratégie comporte 8 programmes stratégiques.



“  
Tous acteurs  
de notre avenir  
”



“  
Nos données,  
une autre ressource  
”

“  
Le client,  
c'est l'affaire de chacun  
”



“  
Nos idées  
ont de la valeur  
”



“  
Osons un horizon  
durable  
”



“  
Investissons  
aujourd'hui pour demain  
”



“  
Achetons mieux,  
ensemble  
”



“  
Objectif  
zéro incident  
”

# Articulation plan stratégique & processus

---

- Le plan stratégique comporte **8 programmes** et un portefeuille de projets.  
Il permet la transformation nécessaire à la réalisation de notre mission permanente et à l'atteinte de nos objectifs.
- Les **processus end-to-end** deviennent la base de la nouvelle organisation de la SWDE comme exposé au chapitre relatif au déploiement.

# Notre approche

Capitaliser sur nos acquis, apprendre de nos erreurs et s'inspirer des bonnes pratiques dans une démarche participative.



# Tous acteurs de notre avenir

Programme SWDE 2022-2027



## L'AMBITION

Accompagnons chaque membre du personnel pour qu'il soit acteur du projet d'entreprise et de son épanouissement professionnel.

## FINALITÉ POUR CHAQUE AXE



### Axe individu

→ Accompagner le développement personnel



### Axe organisation

→ Développer l'animation managériale et l'intelligence collective



### Axe écosystème

→ Être moteur du développement des compétences dans notre écosystème

# Proposition de niveau d'ambition



“  
Tous acteurs  
de notre avenir  
”



## Challenge pour 2027

- **300 recrutements** principalement dans des métiers en tension.
- ± **100.000 heures** de formation dispensées.



### INDICATEURS

### SITUATION 2020



### OBJECTIF 2027

INDICATEURS	SITUATION 2020	OBJECTIF 2027
Taux de couverture des entretiens d'orientation professionnelle	14/05/2021 <b>14%</b>	<b>90%</b>
Taux de recrutement (sur le marché de l'emploi)	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Taux de sous-traitants « travaux » disposant de personnel avec titre de validation des compétences (ou équivalent, selon titre et fonction concernés)	<b>0%</b>	<b>85%</b>

# Le client, c'est l'affaire de chacun

Programme SWDE 2022-2027



## L'AMBITION

Offrons à nos clients un service fiable et adapté à leurs attentes, sans perdre de vue que chacun de nous, à son niveau, est ambassadeur de la SWDE.

## FINALITÉ POUR CHAQUE AXE



### Axe nouvelle approche

→ Ecouter et analyser la voix du client pour développer nos services.



### Axe organisation

→ Adapter l'organisation à notre offre de services.



### Axe individu

→ Susciter la mobilisation / l'implication de chacun afin de professionnaliser la gestion de la relation client chez chacun.

# Proposition de niveau d'ambition



“  
Le client, c'est  
l'affaire de chacun  
”



## Challenge pour 2027

- Accueil de **7% de clients supplémentaires**
- Augmentation de **20% des interactions** via les services en ligne.

 INDICATEURS	SITUATION 2020	 OBJECTIF 2027
Taux de satisfaction	<p>—</p> <p>Non calculé</p>	<p>—</p> <p>Cible à proposer après mesure 0 en 2022</p>
Taux d'accessibilité	<p><b>88,4%</b></p>	<p><b>85%</b></p>
Taux d'autonomie des clients	<p><b>18%</b></p>	<p><b>40%</b></p>

# Nos idées ont de la valeur

Programme SWDE 2022-2027



## L'AMBITION

Encourageons le sens de l'initiative, l'esprit d'entreprise et la créativité pour imaginer et proposer des solutions innovantes pour progresser vers nos objectifs ou tirer profit de notre savoir-faire et de nos compétences, en développant de nouvelles activités.

## FINALITÉ POUR CHAQUE AXE



### Axe nouvelle approche

→ Adapter l'état d'esprit et les compétences.



### Axe organisation

→ Structurer la démarche et l'organisation.



### Axe individu

→ Structurer un écosystème pertinent de partenaires.

# Proposition de niveau d'ambition



“  
Nos idées  
ont de la valeur  
”

33



Challenge  
pour 2027

- 10 projets aboutis
- 150 membres du personnel participants

INTITULÉ	DÉFINITION	STATUT	FORMULE	UNITÉ	CIBLE	
Axe écosystème - Innovation secteur	Projets proposées au secteur, à travers le plan de relance ou financés (wallons, belges, internationaux)	à construire	Additionner les projets	Projets financés	10	2, 4, 6, 8
Axe nouvelle approche / Axe écosystème - Innovation interne	Nombre de projets viabilisés	à construire	Additionner les projets	Projets financés	10	2, 4, 6, 8
Axe individu - Succès de l'idéation	Nombre de participants à l'idéation	à construire	Additionner les projets	Personnes	150	30, 60, 90, 120

# Osons un horizon durable

Programme SWDE 2022-2027



## L'AMBITION

Réduisons l'impact environnemental de toutes nos activités et décisions.  
Faisons de la SWDE un acteur majeur de la transition environnementale.

## FINALITÉ POUR CHAQUE AXE



### Axe individu

→ Maîtriser nos activités.



### Axe ressource eau

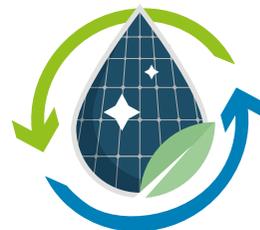
→ Mettre en valeur la ressource.



### Axe écosystème

→ Promouvoir notre rôle majeur pour la ressource publique qu'est l'eau.

## Proposition de niveau d'ambition



“  
Osons  
un horizon durable  
”



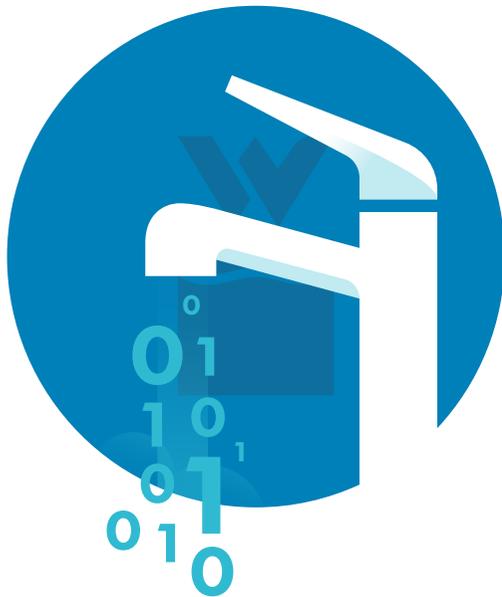
Challenge  
pour 2027

→ **6.000 Tonnes de CO<sub>2</sub>** en moins chaque année par rapport à 2020

 INDICATEURS	SITUATION 2020	 OBJECTIF 2027
Réduction d'émission de CO <sup>2</sup>	4,30%	10%
Protection de la ressource en eau	73%	86%
Biodiversité	- Non mesuré	X% Cible à proposer après mesure 0 en 2022

# Nos données, une autre ressource

Programme SWDE 2022-2027



## L'AMBITION

Exploisons les technologies digitales et le traitement des données pour faciliter l'exécution de nos tâches, renforcer la pertinence de nos choix et anticiper les incidents en faisant du personnel la clé du succès.

## FINALITÉ POUR CHAQUE AXE



### Axe organisation

→ Adapter l'organisation à l'ère digitale dans une démarche collaborative.



### Axe nouvelle approche

→ Traduire les données en actions.



### Axe individu

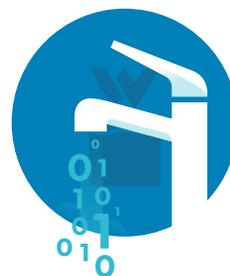
→ Impliquer tout le personnel.



### Axe écosystème

→ Capturer et adopter les technologies en se concentrant sur la valeur ajoutée.

# Proposition de niveau d'ambition



“  
Nos données,  
une autre ressource  
”

37



## Challenge pour 2027

→ **1.300 membres de personnel** maîtrisent les outils digitaux nécessaires à leur fonction.

INTITULÉ	DÉFINITION	STATUT	FORMULE	UNITÉ	CIBLE
<b>Axe individu - Maturité informatique du personnel</b>	Progression de la maturité informatique du personnel	À construire	Maturité moyenne de l'ensemble du personnel mesurée en 2027 / Maturité moyenne de l'ensemble du personnel mesurée en 2022	Maturité	120% 104%, 108%, 112%, 116%
<b>Axe Organisation - Maturité informatique de l'organisation</b>	Progression de la maturité informatique de l'organisation	À construire	Maturité moyenne de l'ensemble de l'organisation mesurée en 2027 / Maturité moyenne de l'ensemble de l'organisation mesurée en 2022 /	Maturité	120% 104%, 108%, 112%, 116%
<b>Sécurité</b>	Nombre d'incidents de sécurité	À construire	Total = Somme (incidents)	Maturité	0 0

# Objectif zéro incident

Programme SWDE 2022-2027



## L'AMBITION

Améliorons l'exploitation et la maintenance de nos infrastructures grâce à une parfaite maîtrise des risques.

## FINALITÉ POUR CHAQUE AXE



### Axe nouvelle approche

→ Se baser sur les risques. Augmenter la proportion des interventions préventives par rapport aux interventions « crash ».



### Axe individu

→ Adapter les métiers.



### Axe organisation

→ Organiser la transversalité. Améliorer la planification et la réalisation des activités de maintenance pour réduire la fréquence des incidents.

# Proposition de niveau d'ambition



“  
Objectif  
zéro incident  
”



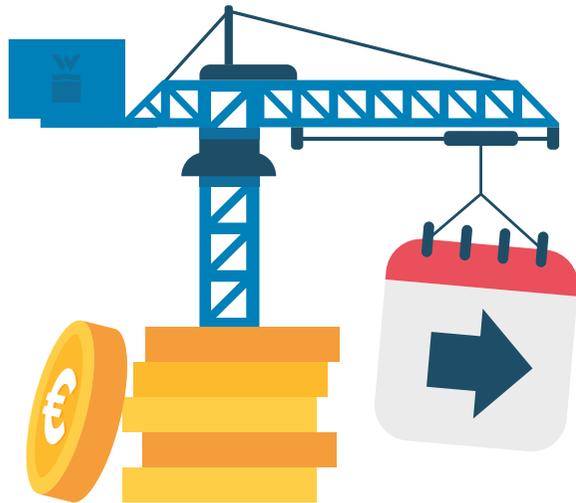
Challenge  
pour 2027

→ **100% du territoire** couvert par un water safety plan

INTITULÉ	DÉFINITION	STATUT	FORMULE	UNITÉ	CIBLE
<b>Axe nouvelle approche - Taux de raccordements couverts par une analyse de risques</b>	Taux de raccordements ayant fait l'objet d'une analyse de risques à l'échelle de la zone fonctionnelle et inscrite dans un cycle d'amélioration continue.	À construire	$(\text{Nombre de raccordements ayant fait l'objet d'une analyse de risques} / \text{Nombre total de clients}) * 100$	%	<b>100%</b> 2022 - 40% 2023 - 100%
<b>Axe organisation - Taux de continuité de service</b>	Taux continuité du service en suivant le nombre d'interruptions (qualité et quantité), leur durée et le nombre de raccordements concernés dues à des incidents sur des infrastructures de production et de distribution	Existant	$(\text{Nombre d'interruptions de service} \times \text{Durée de l'interruption (heures)} \times \text{Nombre de raccordements concernés} / \text{Nombre total de raccordements (SWDE)} \times \text{Durée annuelle de service attendu (heures)}) * 100$	%	<b>99,5%</b> à définir en 2022 car situation de départ non connue
<b>Axe approche risque - Ratio H maintenance planifiée</b>	Proportion des prestations de maintenance planifiée parmi les prestations de maintenance	À construire	$\text{Somme des H maintenance planifiée} / \text{total des H de maintenance}$	%	<b>75%</b> 2022 - 65% 2024 - 70% 2026 - 75 %

# Investissons aujourd'hui pour demain

Programme SWDE 2022-2027



## L'AMBITION

Exécutons intégralement le programme annuel d'investissements de 100 millions € consacrés à la modernisation de nos infrastructures et équipements, dans une perspective durable.

## FINALITÉ POUR CHAQUE AXE



### Axe individu

→ Développer les compétences liées aux différents métiers définis.



### Axe organisation

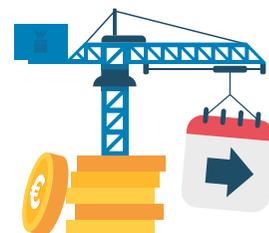
→ Equiper l'organisation pour qu'elle délivre (renforcer la transversalité et l'agilité).



### Axe nouvelle approche

→ Connaître, comprendre et intégrer les besoins de manière continue.

# Proposition de niveau d'ambition



“ Investissons aujourd’hui pour demain ”



**Challenge pour 2027**

→ **500 millions d’euros investis**

INTITULÉ	DÉFINITION	STATUT	FORMULE	UNITÉ	CIBLE	
<b>Axe 2 Collectif - Respect des engagements</b>	Respect des engagements du programme d’investissement	Existant	Moyenne mobile sur 3 ans du volume des investissements ayant reçu une RP	€	<b>100 M€</b>	<b>80/90/100</b>
<b>Axe 2 Collectif - QP des travaux réalisés fruits de l’asset management</b>	Pourcentage d’investissements réalisés dans le cadre d’une stratégie d’asset management	À construire	Somme des investissements ayant reçu une réception provisoire dans l’année A et dont le besoin est justifié par une analyse d’asset management, divisé par la somme des investissements ayant reçu une réception provisoire dans l’année A.	-	-	-
<b>Axe 1 - Individuel - taux de fiabilité des estimations du programme d’investissement</b>	Mesurer la maîtrise des coûts d’investissements réalisés	À construire	Sommes des estimations (calculées sur base de plans, et métrés issus de l’avant-projet détaillé ou du dossier d’appel d’offres, TI) divisé par le montant des travaux réceptionnés pour les mêmes projets	€	<b>[- 10% :+10%]</b>	<b>[- 15% :+15%]</b>

# Achetons mieux, ensemble

Programme SWDE 2022-2027



## L'AMBITION

Nos achats répondent au mieux à nos besoins et contribuent, par l'instauration de partenariats durables, à la croissance économique wallonne.

## FINALITÉ POUR CHAQUE AXE



### Axe individu

→ Développer les compétences de chacun des utilisateurs à exprimer nos besoins en termes d'achat, de manière ouverte et assurer la bonne exécution



### Axe organisation

→ Mobiliser chacun dans une démarche collaborative au sein d'un flux/processus intégré d'achat



### Axe écosystème

→ Développer une relation de partenariat avec les fournisseurs et dynamiser le tissu économique wallon

# Proposition de niveau d'ambition



“  
Achetons mieux,  
ensemble  
”

43



Challenge  
pour 2027

→ **107 fournisseurs «Travaux»** travaillent pour la SWDE (97 en 2020)



INDICATEURS

SITUATION 2020



OBJECTIF 2027

Taux de réalisation dans les délais  
des marchés stratégiques

45%

70%

Pourcentage supplémentaire  
de fournisseurs travaux

2020 par rapport à 2019 :

-9,35%

10%

Degré de concurrence dans les marchés  
publics travaux d'investissement

79,71%

80%

# Notre contrat de gestion



PLANIFICATION	BUDGET	RH	PILOTAGE CA	ECHÉANCE
PLAN STRATÉGIQUE	→ Plan financier à 5 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Organisation-cible</li> <li>→ Plan de formation quinquennal</li> <li>→ Plan de sécurité quinquennal</li> </ul>	→ Revue annuelle	→ 31 décembre 2026
DÉCLINAISON ANNUELLE (PRIORITÉS)	→ Plan financier annuel	→ Décisions de recrutement et de sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Fixation</li> <li>→ Evaluations juin-décembre</li> </ul>	→ 31 décembre/an

# Déploiement

---

4

# Nos organes de gestion



UN CONSEIL D'ADMINISTRATION	COMPOSITION	MANDAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ définit la politique et la stratégie générales</li> <li>→ supervise la gestion opérationnelle</li> </ul> <p><a href="#">Consulter la charte de gouvernance</a></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>14 administrateurs publics</b> nommés par le gouvernement wallon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 5 ans</li> </ul>



UN COMITÉ DE DIRECTION	COMPOSITION	MANDAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ se charge de la gestion journalière</li> <li>→ représente la SWDE</li> <li>→ exécute les décisions du Conseil d'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>4 membres</b> désignés par le gouvernement wallon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 6 ans renouvelables</li> </ul>



DES CONSEILS D'EXPLOITATION	COMPOSITION	MANDAT
<p><i>organes consultatifs depuis le 01/01/2019</i></p> <p><b>Ils sont consultés pour :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ le programme des travaux</li> <li>→ l'exécution des travaux</li> <li>→ la coordination avec les chantiers communaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ <b>1 délégué par commune associée</b> du ressort de la succursale (choisi au sein du collège communal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 6 ans (mandat gratuit)</li> </ul>

# Nos organes de concertation



## DES COMITÉS DE CONCERTATION DE BASE

Ils se réunissent une fois par mois en zone.

**Ils traitent localement des actions pour promouvoir :**

- la sécurité
- l'hygiène
- la santé



## UN COMITÉ DE CONCERTATION INTERMÉDIAIRE

**Il se consacre notamment à :**

- statut du personnel
- règlements de travail
- négociations salariales

# Notre pilotage

---

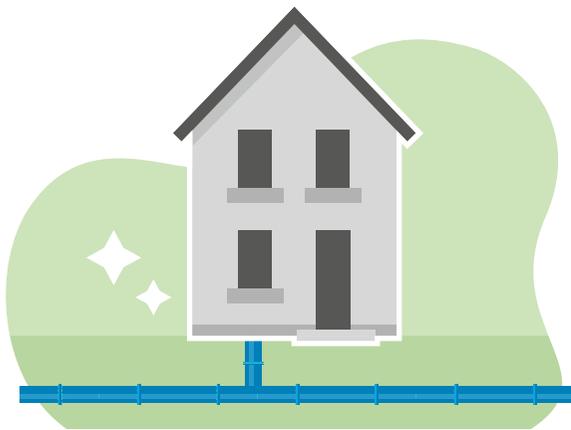
→ Le système de management de l'entreprise **pilote** les activités de l'entreprise avec des objectifs de résultats et de performance.

Il doit être un atout pour l'entreprise dans sa quête de performance



# Notre pilotage pourquoi ?

pour assurer et renforcer la gestion publique du cycle de l'eau.



**Garantir une gestion efficace  
et efficiente** du service public  
de l'eau potable



**Réduire les coûts**  
de la non-qualité



**Mobiliser l'ensemble de l'entreprise**  
vers ses objectifs  
et une vision commune

# Notre pilotage

Basé sur les **normes ISO 9001** et **14001** (management de la qualité et de l'environnement)

Pour mettre en œuvre une politique et des outils de gestion et de pilotage

- qui placent le client, tant interne qu'externe **au centre de ses préoccupations**
- qui mettent l'accent sur **la qualité des produits et des services**
- qui permettent d'**améliorer continuellement** l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise

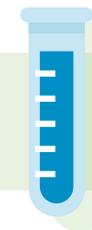
## ISO 9001

Depuis 2004, le système de management de la qualité de l'ensemble de la SWDE (pilotage) est certifié selon la norme ISO 9001 pour les activités suivantes :

- La production d'eau, en ce compris la protection des ressources en eau
- La distribution d'eau par canalisation
- La gestion commerciale
- La conception et la réalisation d'ouvrages techniques
- Le conseil en matière de gestion de l'eau
- Les activités de support (RH, Marchés, Logistique, ...)

## ISO 14001

Depuis le 20 janvier 2017, la SWDE est certifiée ISO 14001 (environnement) pour l'ensemble de ses activités et selon le même scope que la certification ISO 9001.



**Le Laboratoire de la SWDE est accrédité 17025**

# Notre pilotage

---

La gestion des processus permet d'augmenter la performance de notre entreprise par :

- La responsabilisation de tous
- La maîtrise des risques
- L'orientation vers des objectifs communs
- L'identification de dysfonctionnements
- Des propositions d'amélioration
- Des plans d'actions partagés
- Une animation managériale

# L'approche processus

## NOTRE PILOTAGE

**Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives**

- qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
- qui a pour finalité de livrer un produit ou un service correspondant à une demande de manière efficiente et efficace

**Il permet de :**

- définir les responsabilités et les compétences pour gérer les activités clés
- établir, mesurer et surveiller les indicateurs nécessaires pour obtenir le résultat désiré
- gérer les risques pouvant influencer sur les objectifs

## QUE FAISONS-NOUS?

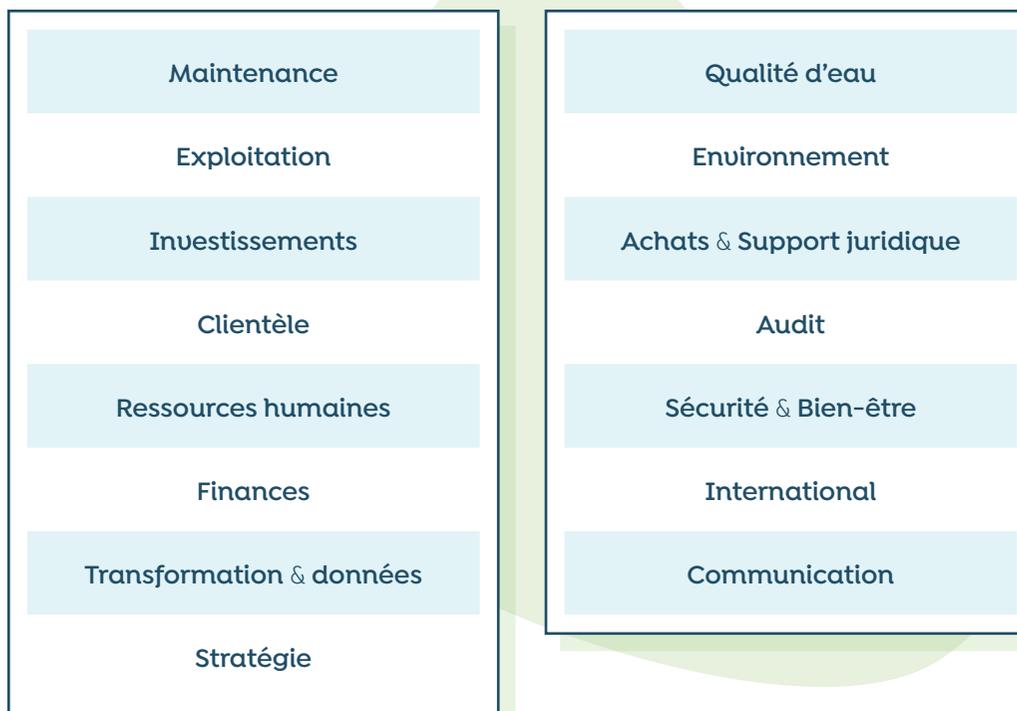
- **Gestion par processus de nos différentes activités**
- **Gestion documentaire**
- **Animation managériale**

# L'approche processus

## NOTRE PILOTAGE

Raisonnement processus oblige à avoir une vue d'ensemble de notre entreprise et de ses finalités, ce qui contribue à une meilleure compréhension des rôles et responsabilités de chacun.

### Nos 15 Processus



# Facteurs clés du succès

---

# 1

PROMOTION  
PAR LA DIRECTION

---

# 2

APPROPRIATION  
PAR L'ENSEMBLE  
DU PERSONNEL

---

# 3

STRUCTURE  
ET AGILITÉ

---

# 1

## PROMOTION PAR LA DIRECTION

### Facteurs clés du succès

- La revue de processus se fait entre l'équipe et le membre du CD dont elle dépend.
- Les éléments essentiels sont remontés au niveau du CD et/ou du Conseil de management.
- La revue de processus sert pour l'évaluation annuelle des directeurs de processus.

# 2

## APPROPRIATION PAR L'ENSEMBLE DU PERSONNEL

### Facteurs clés du succès

Les objectifs individuels sont basés sur les objectifs d'amélioration de processus (et des programmes de changement).

**L'animation managériale est basée sur les sujets récurrents de la revue de processus (en cascade selon des règles de proportionnalité) :**

- Les KPI et indicateurs avec analyse et plan d'action
- La discussion des améliorations proposées et des dysfonctionnements constatés
- La qualité des données et l'efficacité des plans de contrôles
- L'affectation des ressources
- Le suivi des changements mis en œuvre dans le cadre de projets récemment déployés
- La revue des plans d'action et le nouveau plan d'action

**D'autres sujets sont revus selon les besoins :**

- Le changement culturel à mettre en œuvre suite à des projets
- Les besoins des clients
- Les besoins en formation
- Les nouveaux éléments documentaires
- Les enquêtes de satisfaction
- Les audits
- La sécurité

**D'autres sujets peuvent être évoqués une ou deux fois par an :**

- La SWOT du processus
- Les risques et le plan de continuité des activités
- Les activités nouvelles
- Les plaintes
- L'analyse environnementale

# 3

## STRUCTURE ET AGILITÉ

### Facteurs clés du succès

**La dynamique des programmes  
et processus doit être matérialisée  
par quelques documents :**

- La matrice SWOT et les objectifs
- La fiche qui permet de synthétiser les finalités, activités, exigences clients, risques et moyens de maîtrise. Elle devrait permettre de faire le lien avec les besoins en ressources (organigrammes) de manière structurée.
- La revue
- Les PV des revues avec les plans d'action.

Les autres documents (procédures, instructions de travail et modes opératoires) sont destinés à faciliter le travail de terrain.

# Conclusion

---

5

## Notre raison d'être

---

“  
*De l'eau pour tous  
aujourd'hui et demain*  
”



# Décision du Conseil d'administration du 3 décembre 2021

---

## 1. ADOPTION DU PLAN STRATÉGIQUE ET FINANCIER

### Étapes suivantes :

- fixation des objectifs 2022
- mise en place de la nouvelle organisation et lancement de la procédure de désignation des mandataires de catégorie II
- élaboration des plans quinquennaux de formation et de sécurité

## 2. RÉVISION ET ADAPTATION, SI NÉCESSAIRE, APRÈS L'ADOPTION DU CONTRAT DE GESTION