

# **CONTRAT DE GESTION EN APPLICATION DU DECRET DU 12 FEVRIER 2004 POUR LE CONTRAT DE GESTION SWDE 2007-2011**

## **PREAMBULE**

### **Les enjeux du secteur de l'eau**

Dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les services publics de production et de distribution d'eau potable furent institués en vue d'alimenter la population en eau potable en quantité et en qualité pour rencontrer les besoins en matière d'hygiène et de salubrité publique. Durant l'essentiel du 20<sup>ème</sup> siècle, l'objectif fut d'équiper l'ensemble du territoire en réseaux de distribution d'eau et de sécuriser l'approvisionnement par le développement d'ouvrages de production d'eau fiables. C'est dans ce but que fut créée la SNDE (Société Nationale des Distributions d'Eau) en 1913. Aujourd'hui, la SWDE compte plus de deux cents associés communaux qui lui ont confié cette mission.

A l'initiative du pouvoir européen, la fin du siècle précédent vit l'émergence d'une prise de conscience collective des effets de l'activité humaine sur l'environnement. La politique de l'eau intégra dès lors la nécessité d'une gestion durable de cette ressource naturelle vitale par la protection contre toute forme de pollution et un usage raisonné en quantité. Parallèlement, les normes sanitaires relatives à l'eau destinée à la consommation humaine furent renforcées sur base de recommandations internationales.

La nécessité de disposer de moyens financiers accrus pour mettre en œuvre les investissements importants inhérents aux activités industrielles de réseaux, notamment dans l'assainissement des eaux usées, conjuguée à la volonté de promouvoir l'utilisation rationnelle de la ressource, a conduit à l'application du coût-vérité de la gestion du cycle « production-distribution-épuration ». En Région wallonne, l'arrêt des subsides en matière de production et de distribution d'eau au début des années nonante, la mise en place de la Société Publique de Gestion de l'Eau (SPGE) en 1999 et le décret de 2004 instaurant une tarification basée sur le Coût-Vérité de la Distribution (CVD) et le Coût-Vérité de l'Assainissement (CVA) furent autant d'étapes dans cette voie.

Aujourd'hui, en Wallonie, chacun dispose d'une eau de qualité en quantité voulue. Les exigences que cela suppose ont un coût répercuté dans le prix de l'eau. En Région wallonne, les normes régissant la distribution publique de l'eau ont ainsi intégré des obligations de service universel pour les distributeurs (tarification, pression/débit, droit à l'accès à l'eau, information, etc.) et des incitants à la performance (indicateurs, tableaux de bord, etc.) en réponse à cette évolution.

La mission d'un distributeur peut donc être définie comme suit : assurer la distribution publique d'eau potable en atteignant un niveau optimal de satisfaction du client et de qualité de service, dans les limites du cadre réglementaire en vigueur et en gérant de manière durable les ressources disponibles.

Néanmoins, comme beaucoup d'acteurs économiques, les opérateurs wallons du secteur de l'eau doivent agir dans un environnement en mutation permanente et rapide avec un horizon de plus en plus large.

Cet état de faits amène les opérateurs publics du secteur de l'eau à intégrer dans leur orientation stratégique et l'exercice de leur activité les évolutions du cadre législatif européen et des normes internationales, ainsi que les défis technologiques.

Pour rappel, les conclusions de l'étude<sup>1</sup> commandée par la SWDE sur ce sujet sont les suivantes :

*« La Direction Générale de la Concurrence de l'Union Européenne, qui a dans ses attributions de réglementer la concurrence dans des secteurs particuliers, n'envisage, dans un avenir proche, l'adoption d'aucune directive dans le domaine de la production et de la distribution d'eau. Le secteur doit en effet fournir des efforts importants pour réaliser les objectifs de la Directive Cadre sur l'Eau et on préfère que l'effort se concentre sur ceux-ci afin de respecter les délais (fixés en 2010 en ce qui concerne les objectifs économiques et tarifaires).*

*En conclusion, la Commission considère a priori que le secteur de l'eau est susceptible d'être libéralisé, mais elle ne juge pas opportun, au vu de la qualité de service d'intérêt général et de la disparité des situations nationales, d'adopter, dans un avenir proche, une réglementation visant directement à libéraliser le secteur.*

*Indépendamment de cette position politique, la Cour de Justice de la Communauté Européenne (CJCE) a pris une série d'arrêts en matière d'application des règles de délégation de missions de service public avec pour objectif une concurrence loyale entre les opérateurs publics et privés dans le secteur des services d'intérêt économique général au sens large.*

*Compte tenu de la position actuelle de la Commission européenne, il est probable que cette évolution sera plutôt due aux circonstances économiques et à l'évolution jurisprudentielle de la CJCE qu'imposée par des modifications de la législation européenne stricto sensu. »*

En Wallonie, l'expérience a montré que le service public a répondu aux besoins d'hygiène publique, de santé collective et de respect de l'environnement tout en prenant en compte le principe de solidarité.

La Région wallonne a confirmé à plusieurs reprises sa volonté de maintenir un secteur public fort dans le secteur de l'eau, encore récemment à travers la modification du décret régissant la SWDE ou la réforme des outils publics que sont les intercommunales.

De leur côté, les entreprises publiques du secteur de l'eau doivent continuer à démontrer au quotidien leur capacité à opérer ce service de proximité essentiel en assurant une qualité élevée, une disponibilité générale, un prix optimal et l'équilibre social ; le tout en parfaite

---

<sup>1</sup> Extrait du rapport « Accompagnement à l'optimisation de la production et de la distribution d'eau dans le sous-bassin de la Sambre. Aperçu des marchés de la distribution d'eau en Europe. Organisation des marchés et contexte législatif » réalisé par Eurogroup en 2005 pour le compte du GIE réunissant la SWDE et AQUASAMBRE.

transparence vis-à-vis du citoyen, tant dans l'évaluation des objectifs que dans la qualité du service fourni.

Pour ce faire, elles doivent rencontrer plusieurs défis.

Ces vingt dernières années, les campagnes d'utilisation rationnelle de la ressource ont marqué les habitudes de tout un chacun, ce qui a conduit à une diminution continue des consommations d'eau de distribution. Cela est dû notamment à diverses évolutions technologiques et à l'utilisation de ressources alternatives.

Sur le plan économique, les distributeurs d'eau doivent donc résoudre une équation intégrant un prix de revient constitué très majoritairement de coûts fixes, à l'instar de l'ensemble des gestionnaires de réseaux, et des volumes distribués, base de la récupération des coûts, en baisse, tout en développant de nouveaux services pour répondre aux attentes accrues des consommateurs.

A cette équation vient se joindre la variable des besoins environnementaux, sans cesse croissants. Ainsi qu'en sera-t-il demain de l'impact du changement climatique sur la disponibilité de la ressource en eau ?

Au final, il faut retenir que le prix de l'eau devra intégrer l'ensemble du cycle de l'eau.

Une des voies menées est celle d'une rationalisation de la gestion des ressources en eau, des infrastructures et des outils à l'échelle de la Wallonie. Dans ce cadre, les autorités wallonnes encouragent et accompagnent la modernisation et la rationalisation du secteur de l'eau, plus particulièrement à travers l'adoption du décret de juillet 2006 régissant la SWDE.

Il appartient également aux entreprises publiques du secteur de l'eau de mettre en œuvre une gestion efficiente passant par une maîtrise des coûts et *in fine* l'amélioration de la productivité globale. Elles veilleront aussi à établir des synergies avec les autres acteurs ayant un impact sur la ressource, comme, par exemple, avec le secteur carrier, en vue d'une part d'assurer une disponibilité durable de la ressource à des fins de distribution publique et, d'autre part, de valoriser ou intercepter au préalable les eaux d'exhaure.

L'action conjuguée du cadre légal et des entreprises publiques du secteur de l'eau tend à garantir l'égalité de traitement des citoyens notamment en matière d'accessibilité, de qualité de service ou de prix, et évite des disparités structurelles entre différentes zones. De son côté, le citoyen doit être en mesure de constater le respect de ces obligations par un accès transparent à l'information.

### **L'évaluation du contrat de gestion**

Le contrat de gestion signé en 2002 et qui s'achève a fait l'objet d'évaluations mesurant le degré de réalisation des missions de service public assignées à la SWDE. Le Collège d'évaluation a émis des avis favorables sur les rapports annuels d'évaluation. De surcroît, conformément aux dispositions décrétales du 12 février 2004, le Ministre de tutelle a fait procéder à l'évaluation du contrat de gestion par un tiers.

Le rapport résultant de cette évaluation a été présenté au Gouvernement wallon le 29 juin 2006.

Globalement, les missions de service public ont été bien remplies et des évolutions favorables ont été notées pour la majorité des critères d'évaluation et ce, en dépit d'éléments exogènes à la SWDE comme l'évolution de l'environnement législatif et réglementaire, la baisse des consommations, l'augmentation du prix de l'énergie ou la reprise de réseaux avec des rendements moindres, qui ont influencé négativement certains indicateurs tels que les coûts moyens des m<sup>3</sup> produits et distribués, ainsi que le rendement global.

Certains indicateurs étant influencés par des données exogènes et la modification de certains modes de mesures, l'évaluateur externe recommandait de mesurer la performance d'une part en gardant le périmètre constant et d'autre part en tenant compte des modifications.

L'évaluateur externe soulignait aussi que si le contrat de gestion précise quels sont les critères qui doivent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation, il fallait noter le manque d'objectif de performance pour les critères quantitatifs, ce qui a nécessité une analyse sur base des tendances.

Des objectifs de performances pour les critères quantitatifs sont déterminés dans le cadre du présent contrat de gestion.

### **Les orientations du nouveau contrat de gestion**

Nonobstant le fait que la Région wallonne ne dispense aucun incitant financier à la Société, son rôle n'en est pas moins fondamental tant par sa participation à la gestion et son contrôle (désignation de 8 administrateurs sur 17, des membres du Comité de direction, d'un commissaire aux comptes et de deux commissaires du Gouvernement) que par sa capacité et sa volonté de favoriser les conditions de développement notamment par l'adoption de textes légaux ou réglementaires.

Dans ce contexte, le contrat de gestion doit être abordé comme un plan stratégique renfermant une série d'objectifs à initier ou à atteindre par les deux parties en leur laissant la liberté des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Pour la SWDE, le Comité de direction et le Conseil d'administration sont les gestionnaires et administrateurs directement chargés de la bonne mise en œuvre du contrat de gestion.

Les indicateurs de contrôle sont essentiels pour cibler l'évolution et la performance du service public accompli par la Société. Il convient cependant de tenir compte des contraintes financières, légales et institutionnelles auxquelles elle est confrontée, dans un environnement en voie de libéralisation à l'échelon européen.

En vue de remplir pleinement son rôle de plan stratégique, le contrat de gestion évolue avec son environnement légal, financier et structurel.

Sur base de l'état d'avancement des engagements pris par la SWDE dans le cadre du contrat de gestion qui s'achève, il appert que le nouveau contrat de gestion s'inscrit dans la continuité du précédent, tout en intégrant de nouveaux objectifs liés à la réorganisation du secteur de l'eau, à l'évolution de l'environnement économique et aux politiques menées par le Gouvernement wallon dans le cadre de la réforme des intercommunales ou du Contrat d'avenir pour la Wallonie (développement durable, simplification administrative, accessibilité au service public par le citoyen, etc.).

Plus particulièrement, ce contrat de gestion se veut être le reflet des champs d'action entrepris en vue d'aller au-delà des obligations légales. La satisfaction du client et la gestion optimale des ressources nécessaires afin d'atteindre les objectifs envisagés sont au centre des préoccupations.

Dans cet esprit, le présent contrat de gestion s'articule autour des trois grands axes suivants :

#### **A. La mise en place d'une nouvelle organisation opérationnelle**

Dans la droite ligne de l'évolution du secteur de l'eau, le décret du 19 juillet 2006 modifiant le Livre II du Code de l'Environnement constituant le Code de l'Eau relatif à la Société wallonne des eaux lui permet de se doter d'un modèle de gestion qui intègre l'évolution de l'environnement européen et qui se veut une structure fédératrice ouverte aux autres acteurs du secteur de la production et de la distribution en garantissant un service de proximité au citoyen et une proximité décisionnelle des communes associées.

La SWDE s'organise dorénavant autour d'une structure centrale et de huit succursales d'exploitation pour mener à bien sa mission de service public de distribution d'eau.

Les succursales d'exploitation sont réparties en fonction de la géographie des sous-bassins. Les communes y sont étroitement associées. Leur direction est assurée par un conseil d'exploitation où siège au moins un représentant de chaque commune.

Ce conseil d'exploitation dispose d'un large pouvoir décentralisé de décision et d'avis, notamment dans le cadre des programmes d'investissement en distribution à court et long terme, mais également dans le recrutement de personnel d'exploitation de base.

Au niveau de la structure faîtière, une organisation par pôles d'activités (technique, finance, ressources humaines et stratégie) permet une gestion transversale efficace. Le département stratégie regroupe notamment des cellules audit, contrôle de gestion et SMQE.

La mise en place de cette nouvelle organisation opérationnelle est un enjeu majeur pour l'avenir de la société, la restructuration du secteur de l'eau et le service public de l'eau. Cette mise en place doit être réalisée pour début 2008 par la Société afin d'assurer la parfaite mise en œuvre de la nouvelle organisation voulue par le législateur.

#### **B. Une gestion efficiente orientée vers la satisfaction des clients**

Au cours du précédent contrat de gestion, la SWDE a développé de nouveaux outils nécessaires à la poursuite de cet objectif qui sous-tend de manière permanente son action.

Il s'agit en particulier du développement :

- d'un système de gestion de la qualité certifié ISO 9001. Il permet la maîtrise des activités opérationnelles de gestion et de support par un management basé sur un système de processus identifiés, décrits, gérés et évalués en rapport avec la satisfaction des clients;
- d'un système informatique de gestion intégré. Il est l'indispensable outil qui permet de diversifier l'offre de services, de standardiser et simplifier les

procédures et méthodes, de développer une gestion dynamique des performances et des coûts par une meilleure connaissance des éléments constitutifs de ceux-ci, et *in fine* d'améliorer la productivité globale.

Il convient dorénavant de mobiliser les ressources humaines, techniques et financières sur cette base pour valoriser les investissements consentis.

Les objectifs opérationnels s'articulent autour des axes suivants :

- assurance de la disponibilité et de la qualité de l'eau de manière permanente par une gestion efficace de la ressource et des infrastructures;
- renforcement du service de proximité et optimisation de la satisfaction des clients et associés ;
- garantie du maintien d'un prix de distribution unique sur le territoire wallon et affermissement d'une évolution maîtrisée du CVD ;
- obtention de la meilleure productivité possible des ressources humaines en proposant les meilleures opportunités d'emploi et de carrière à partir des qualifications et des capacités de chacun et en suscitant l'adhésion du personnel aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise ;
- mise en œuvre d'une gestion par objectif et d'une évaluation permanente des résultats ;
- poursuite de l'amélioration continue de la gestion de la qualité, du maintien et du développement des certifications et enregistrements déjà acquis;
- intégration dans sa gestion des orientations politiques que le Gouvernement instaure en matière de développement durable ;
- définition d'indicateurs de performance et de réalisation pour chaque objectif opérationnel.

### **C. Un outil au service du développement durable de la Wallonie**

A travers l'exercice de ses missions fixées par le décret, la SWDE entend participer activement au développement durable de la Wallonie.

La gestion efficiente de la ressource sur les plans environnemental et économique est une condition sine qua non pour garantir tant la pérennité de l'accès à l'eau, au titre de « bien social », pour tous les Wallons, que le développement des entreprises et l'attractivité de la Région wallonne.

Parallèlement, la SWDE veillera :

#### **Sur le plan économique**

- à mettre en œuvre sa politique d'investissement de manière efficiente en termes de retombées d'emploi en Wallonie (information, étalement des adjudications en cours d'année, simplification administrative, ...)
- à favoriser l'innovation et le transfert technologiques dans les entreprises en s'ouvrant à des partenariats avec le monde universitaire;
- à participer ou soutenir directement et indirectement les projets de développement international ou d'exportation des entreprises wallonnes en coordination avec l'AWEX et la DRI- CGRI ;

- à collaborer avec le FOREM à la formation des ressources humaines dans la filière industrielle de l'eau. Le Polygone de l'eau, porteur de cette collaboration entre la SWDE et le FOREM, assure déjà certaines de ces missions et devrait ainsi devenir, avec l'appui du Gouvernement wallon, un réel levier de développement économique.

### **Sur le plan environnemental**

- à poursuivre la recherche de l'optimisation de la gestion des ressources en eau potable à l'échelle de la Wallonie à travers :
  - la rationalisation des outils, passant notamment par une cohérence, assurée avec l'appui du Gouvernement wallon, des investissements stratégiques liés à la production, de l'ensemble des opérateurs du secteur de l'eau;
  - la protection de la ressource ;
  - la réduction des pertes d'eau liées à son activité ;
  - une communication incitant à l'utilisation rationnelle de la ressource.
- à continuer une politique de management environnemental en harmonie avec une gestion respectueuse de l'environnement (intégration de technologies propres, utilisation rationnelle de l'énergie, réduction des impacts environnementaux de ses activités,...)
- à anticiper les conséquences des changements globaux, en particulier du réchauffement climatique, et participer à la résolution des problèmes qui peuvent en découler dans le secteur de l'eau.

Dans cette perspective, la SWDE soumettra ses projets d'actions stratégiques à l'évaluation *ex-ante* par l'outil d'aide à la décision publique pour le développement durable.

### **Sur le plan social**

L'eau est une nécessité vitale dont l'accès doit être garanti en tant que droit fondamental de la personne pour son alimentation, ses besoins domestiques et sa santé.

La société, au-delà du respect du prescrit légal, adoptera des mécanismes proactifs visant à :

- assurer un suivi spécifique des problèmes de paiement des factures d'eau relevant de situations sociales difficiles ;
- promouvoir la pleine utilisation du fonds social de l'eau par les CPAS des communes associées ;
- mener des actions de coopération décentralisées avec les pays cibles de la coopération wallonne dans le cadre d'une solidarité internationale de l'eau.

## **CHAPITRE 1- GENERALITES**

### **SECTION 1.A.1 : MATIÈRE DU CONTRAT**

Le présent contrat de gestion règle la matière visée par le décret du 12 février 2004 relatif au contrat de gestion et aux obligations d'information.

### **SECTION 1.A.2 : DÉFINITIONS**

Au sens du présent contrat de gestion, il faut entendre par :

- 1° « contrat de gestion » : la convention passée entre le Gouvernement wallon et l'organe de gestion de la Société wallonne des eaux en vue de définir les règles et conditions spéciales en vertu desquelles la Société wallonne des eaux exerce ses missions de service public ;
- 2° la «SWDE» : la Société wallonne des eaux, en tant que personne morale visée par l'article 3 du décret du 12 février 2004.
- 3° « organe de gestion » : l'organe de la SWDE, quelle que soit sa dénomination, qui dispose de tous les pouvoirs nécessaires, en application du Livre II du Code de l'Environnement constituant le Code de l'Eau, pour exercer des missions inhérentes à la réalisation de l'objet social de la SWDE ;
- 4° « Gouvernement » : le Gouvernement de la Région wallonne ;
- 5° « Ministre de tutelle » : le Ministre du Gouvernement ayant l'eau dans ses attributions ;
- 6° « usager » : toute personne qui jouit du service de la distribution d'eau de la SWDE en tant qu'occupant d'un immeuble raccordé, conformément au Livre II du Code de l'Environnement constituant le Code de l'Eau.
- 7° « SPGE » : société publique de gestion de l'eau.
- 8° « succursale » : succursale d'exploitation définie dans Livre II du Code de l'Environnement constituant le Code de l'Eau.



## **CHAPITRE 2 – CONTENU DU CONTRAT DE GESTION**

### **2.A. LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION OPÉRATIONNELLE**

#### **SECTION 2.A.1 : ORGANISATION DE LA SWDE**

Le décret du 19 juillet 2006 relatif à la Société wallonne des eaux modifiant le Livre II du Code de l'Environnement contenant le Code de l'Eau donne les bases de la nouvelle structure de la société.

Son fonctionnement est précisé dans les statuts adoptés unanimement par les associés en Assemblée générale extraordinaire le 30 novembre 2006 et approuvés par le Gouvernement en date du 25 janvier 2007.

La nouvelle organisation opérationnelle de la Société s'articule autour d'une structure faîtière et de huit succursales sur la base d'un ou de plusieurs sous-bassins hydrographiques tels que définis dans le Code de l'eau.

La transition vers cette nouvelle organisation s'effectue par phase afin de conjuguer de manière optimale la mobilité interne induite, l'adaptation des outils de gestion et le maintien de la qualité du service.

Le calendrier de mise en œuvre de l'organisation opérationnelle est le suivant :

- Les quatre pôles de la structure faîtière pour le 1<sup>er</sup> juillet 2007 ;
- Les huit succursales de distribution d'eau pour le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Complémentairement, dans le cadre de la bonne gouvernance, le Conseil d'administration instituera en son sein des comités d'audit, de rémunération et stratégique pour le 30 septembre 2007.

#### **SECTION 2.A.2 : RÉORGANISATION DU SECTEUR DE L'EAU**

Depuis la régionalisation de la SNDE en 1986, la SWDE s'est attachée à développer ses activités dans le sens d'une rationalisation du secteur de la production et de la distribution et dans le but de créer un outil à vocation régionale performant.

Outre les adaptations successives du cadre légal régissant la SWDE, le Gouvernement wallon a soutenu cette démarche à travers notamment le transfert au profit de la SWDE des biens de l'Erpe et de la Transhennuyère et les orientations de la réforme des intercommunales.

Une nouvelle étape importante a déjà été franchie dans ce sens par l'intégration le 1<sup>er</sup> décembre 2006 d'AQUASAMBRE, de l'IDEMLS et de l'activité eau de l'AIE.

En 1986, la SWDE gérait près de 500.000 raccordements, aujourd'hui elle en dessert 943.000. La SWDE entend poursuivre cette politique de rationalisation en concertation avec le Gouvernement wallon et les opérateurs chargés d'être les moteurs de la réorganisation du secteur de l'eau par celui-ci.

La SWDE souhaite également promouvoir une collaboration avec la Société Publique de Gestion de l'Eau dans le cadre de l'organisation globale du secteur de l'eau et du développement durable de la Région wallonne.

#### **2.A.2.01 Production**

La SWDE initiera, maintiendra ou développera plus avant des convergences structurelles avec les autres producteurs d'eau actifs en Région Wallonne afin de garantir une gestion rationnelle de la ressource sur les plans environnemental et économique et une sécurisation de l'alimentation en eau de l'ensemble du territoire wallon.

Plus particulièrement, dans le cadre de son partenariat avec d'autres producteurs d'eau potable et la SPGE, la SWDE s'engage à participer au développement de la SA PROTECTIS dont l'objet est la protection des captages et tout particulièrement la mise en œuvre chez les tiers des mesures et équipements appropriés de protection de la ressource à l'intérieur des zones de prévention.

#### **2.A.2.02 La distribution**

Suite à l'opération de consolidation de la fusion opérée avec trois intercommunales en décembre 2006, la taille de la SWDE s'est accrue de 20 %. La mise en place de la nouvelle organisation est la priorité à court terme de la société.

Dès 2008, la SWDE s'engage à poursuivre la mise en œuvre des orientations de la réforme des intercommunales.

Dans ce cadre, la SWDE entend mettre en avant la nouvelle configuration de ses structures de décision qui associe plus étroitement à la gestion de la SWDE, les associés communaux.

Les projets de rapprochement seront analysés sur base de critères notamment liés à la capacité d'absorption de la SWDE de nouvelles activités, l'intérêt économique, technique et environnemental de l'opération, etc.

La SWDE s'engage, dans le cadre des négociations à mener avec les autres opérateurs communaux et intercommunaux, à respecter les principes de transparence et d'équité à leur égard, mais également le principe de solidarité entre les citoyens en appliquant un tarif unique sur le territoire qu'elle dessert. Dans cette optique, le Conseil d'administration de la SWDE actualisera les critères économiques et techniques destinés à valoriser la reprise des activités d'autres entités dans un délai de six mois à dater de la signature de ce contrat.

### **2.A.2.03 Coordination du secteur de l'eau**

La SWDE continuera à jouer un rôle moteur au sein d'AQUAWAL.

Par ailleurs, la SWDE juge opportun de poursuivre des collaborations avec la SPGE dans le cadre de la gestion intégrée du secteur.

Des synergies ont déjà vu le jour dans les domaines de marchés groupés, de mise en œuvre de protection de la ressource, etc.

La SWDE étudiera avec la SPGE l'opportunité de développer celles-ci, notamment dans le secteur de la formation et de la valorisation de la filière industrielle de l'eau (Polygone de l'eau), en ce compris au niveau international s'il échet.

## **2.B. UNE GESTION EFFICIENTE ORIENTÉE VERS LA SATISFACTION DES CLIENTS**

### **SECTION 2.B.1 : PRINCIPES DE GESTION**

La SWDE gère ses activités stratégiques, ses métiers de base et ses services de support à travers un système de processus clairement identifiés et corrélés. Cette approche doit garantir un maximum de maîtrise dans l'ensemble des opérations. Elle vise aussi l'optimisation de l'utilisation des ressources disponibles et du service proposé aux clients dans le cadre des missions confiées à la Société.

Dans l'ensemble de ses activités, la SWDE privilégie la logique de l'amélioration continue qui s'appuie sur les phases suivantes : planification, exécution, vérification et analyse.

Ces démarches s'érigent sur la définition d'objectifs clairs et mesurables et sur le développement d'une évaluation permanente des résultats, notamment par un contrôle de

gestion renforcé s'appuyant sur des tableaux de bord modulés selon les niveaux organisationnels (succursale - structure centrale). Elles privilégient une approche factuelle de la prise de décision, la mesure des risques et l'évaluation des performances dans un contexte de responsabilisation accrue des membres du personnel et, en particulier, de l'encadrement. La SWDE soumet la rigueur de cette gestion et de son organisation, orientées vers la qualité, à l'appréciation d'organismes de certification externes et indépendants.

## **SECTION 2.B.2 : MODALITÉS D'EXÉCUTION DES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC**

### **2.B.2.01 Continuité de l'approvisionnement**

La SWDE garantit la continuité de l'approvisionnement sauf en cas de force majeure, panne, accident ou non-respect des dispositions du règlement de fourniture d'eau par les usagers.

En cas d'interruption du service excédant huit heures consécutives, en ne comptabilisant pas les heures comprises entre 22 heures et 6 heures du matin, la SWDE s'engage à mettre en œuvre des moyens alternatifs d'alimentation.

La SWDE s'engage également à limiter la durée des interruptions de fourniture liées aux activités de maintenance du réseau de distribution. L'objectif est fixé à une durée moyenne de 4h par intervention nécessitant une interruption de l'approvisionnement.

### **2.B.2.02 Plan de sécurisation de l'alimentation en eau potable**

La SWDE s'engage à étudier et à mettre en œuvre, durant ce contrat, un plan de sécurisation de l'alimentation en eau potable du territoire qu'elle dessert.

Cette démarche intègre les synergies à développer avec les autres producteurs d'eau.

### **2.B.2.03 Mise en conformité des raccordements hors 2 à 10 bars (300 litres/heure)**

Pour les raccordements ne répondant pas aux conditions d'un approvisionnement régulier (pression comprise entre 2 à 10 bars) selon l'article R. 270 bis – 6 du livre II du Code de l'environnement, contenant le Code de l'eau, la SWDE s'engage à mettre en conformité ses raccordements à concurrence de 1 200 raccordements par an, selon un programme établi fin 2006 avec comme échéance 2015. Ce programme est actualisé annuellement en fonction des reprises de réseaux.

### **2.B.2.04 Mise en conformité des raccordements en plomb**

La SWDE s'engage à remplacer ou réhabiliter les raccordements en plomb (60 197 au 1er janvier 2007) sur le territoire desservi à concurrence de 8 600 raccordements en moyenne par

an, sur base d'un planning annuel actualisé avec comme échéance 2013. Ce planning tiendra compte des reprises effectuées en maintenant l'échéance de 2013.

#### **2.B.2.05 Amélioration du rendement des réseaux**

La SWDE s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue du rendement des réseaux, sous réserve de particularités locales liées par exemple à la diminution des consommations, ou générales dues notamment à des circonstances exceptionnelles, imprévisibles ou de force majeure. Elle s'engage à atteindre dans les 2 ans et à conserver un taux de rendement moyen de 75 % au sein de la société et à tendre vers un taux similaire dans chacune des succursales en prenant en compte des critères tels que le caractère rural du réseau, la densité, etc. En cas de reprise de réseaux ultérieure à l'adoption du présent contrat de gestion, leur rendement n'est pris en compte dans le rendement général de la SWDE qu'après 5 ans, période nécessaire pour maîtriser et améliorer les réseaux en question.

#### **2.B.2.06 Programme de renouvellement des réseaux**

Un taux de renouvellement moyen à atteindre pour les réseaux de la SWDE a été calculé sur base de la durée de vie escomptée des infrastructures en place.

Un palier de l'ordre de 0,6 % pour les conduites a été franchi en 2006. Le taux de 1,1 % sera atteint progressivement d'ici le terme du présent contrat de gestion.

La SWDE s'engage à programmer et à financer prioritairement les travaux de renouvellement jusqu'à hauteur de ce taux après évaluation d'opportunité économique, financière et technique pour ce qui concerne le choix des réseaux et conduites à renouveler.

#### **2.B.2.07 Qualité de l'eau**

La SWDE garantit la fourniture d'une eau respectant, en matière de qualité d'eau, les paramètres prévus par la réglementation en vigueur. La SWDE dégage les ressources nécessaires et suffisantes pour les études, réalisations et suivi des projets destinés à assurer la qualité de l'eau y compris le traitement.

La cible est de 95% de conformité pour les paramètres impératifs des analyses réalisées sur le réseau conformément au programme transmis à l'administration.

#### **2.B.2.08 Gestion des non-conformités**

Cette même garantie d'une fourniture d'eau de qualité conduit la SWDE à mettre en place les moyens nécessaires pour détecter tout problème de non-conformité et à prendre

immédiatement toutes les dispositions pour y remédier et pour informer les autorités et la population concernées. Le cas échéant, un approvisionnement alternatif sera assuré.

#### **2.B.2.09 Promotion de la coordination des travaux**

La SWDE s'attache à la promotion des marchés pouvant développer des synergies avec tous les autres intervenants (y compris les marchés conjoints) pour les travaux en voirie afin de limiter les désagréments pour les riverains et en vue de réaliser des économies d'échelle.

#### **2.B.2.10 Programme des travaux**

La réalisation des missions de service public trouve sa concrétisation dans un programme pluriannuel des travaux dont l'ampleur est fixée dans le cadre d'un plan de financement à 15 ans défini au niveau de la section 2.B.4 Structure financière de la société.

Sur le terme du présent contrat de gestion, la SWDE s'engage à investir jusqu'à 90 millions € par année sur fonds propres.

### **SECTION 2.B.3: PRINCIPES QUE LA SWDE DOIT RESPECTER DANS CES RELATIONS AVEC LES CLIENTS**

#### **2.B.3.01 Accessibilité – Amélioration du service à la clientèle**

La SWDE s'engage à :

- Améliorer l'accessibilité de son Front office (Centre de contact commercial – première ligne) en stabilisant son taux de prise en charge des appels entrants à hauteur de minimum 85 % et ce avant la fin du présent contrat de gestion. Le taux de traitement par le premier intervenant doit atteindre 75 % en matière commerciale.
- Améliorer l'accessibilité des Back offices (commerciaux et techniques des succursales – deuxièmes lignes) en augmentant le taux de prise en charge des appels transférés par le Front office à hauteur de minimum 95 %.
- Améliorer l'accessibilité des guichets des succursales, notamment en étendant les plages horaires d'ouverture au public et en les adaptant au minimum aux heures d'ouverture du Front office (tous les jours ouvrables de 8 à 17 h).
- Mettre en œuvre les formations utiles à l'amélioration de la qualité de l'accueil et de l'efficacité du Front office. Ces formations sont relatives aux divers aspects du

« métier » clientèle, au perfectionnement des agents dans leur maîtrise des transactions informatisées et à la gestion de la relation téléphonique avec les clients.

- Etendre l'offre de transactions en ligne via son site internet - dématérialisation des factures, duplicata, opérations en ligne ; déménagement, demandes d'interventions techniques, demandes de RDV, communication de renseignements (adresses, déménagements, index, etc) – et de consultation.

#### **2.B.3.02 Recouvrement**

Améliorer le processus de collecte des recettes en raccourcissant à 120 jours, au terme de ce contrat de gestion, le délai moyen de recouvrement des factures adressées aux clients, tout en veillant à ne pas exposer des frais excessifs par rapport au montant initial des créances poursuivies.

#### **2.B.3.03 Enquêtes de satisfaction**

Procéder régulièrement, au minimum annuellement et sur un échantillon représentatif de sa clientèle, à une enquête de satisfaction tant sur la qualité de ses services commerciaux, de ses autres prestations que sur la pertinence et l'utilité de l'information qu'elle diffuse. Dans les limites de faisabilité, les actions correctives nécessaires seront initiées afin de lever les insatisfactions manifestes mises en exergue par les enquêtes.

#### **2.B.3.04 Traitement des plaintes**

La SWDE s'engage à :

- Renforcer le rôle des gestionnaires de plaintes (un par succursale et un pour l'ensemble de la structure faîtière) en vue d'assurer aux plaintes émanant de la clientèle, un suivi approprié et diligent ;
- Envoyer, dans un délai maximum de 10 jours, un accusé de réception de la plainte accompagné d'une information sur la suite réservée au dossier et si possible les actions correctives déjà initiées en vue de mettre fin à l'insatisfaction ;
- Limiter la survenance de nouvelles plaintes par la mise en œuvre d'actions correctives appropriées.

## **SECTION 2.B.4 : STRUCTURE FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ ET PRINCIPES GOUVERNANT LES TARIFS**

La stratégie de la société est traduite dans son plan de financement à 15 ans qui est actualisé et approuvé annuellement par le Conseil d'administration. Ce plan donne le cadre de ses budgets. Il est transmis au Gouvernement en même temps que le rapport d'activité.

### **2.B.4.01 Evolution du CVD (Coût Vérité Distribution)**

La SWDE s'engage à maintenir, sur la période du présent contrat, une évolution du CVD à hauteur du taux d'inflation en mettant en œuvre une maîtrise efficiente de ses coûts d'exploitation. Les coûts d'exploitation s'entendent hors charges liées aux investissements non prévus dans les programmes annuels des travaux et à des éléments exceptionnels tels que des conditions météorologiques extrêmes, un tassement exceptionnel de la consommation, etc.

Dans cet esprit, la SWDE s'engage, dès 2008, à intégrer cet engagement dans les prévisions reprises dans le plan de financement repris en annexe.

### **2.B.4.02 Financement**

La mise en œuvre du programme des investissements en vue d'accomplir la mission de service public de la société entraîne un besoin de liquidités réparti de telle façon dans le temps que la nécessité d'un financement externe se fait sentir. Dans ce cadre, la société s'engage à maintenir son endettement compatible avec une évolution raisonnable de son CVD et une position financière forte.

En cas de liquidités dépassant les besoins de financement de court terme, la société effectuera ses éventuels placements dans des produits financiers gérés selon un processus d'investissement qui intègre, en plus des critères financiers, également des préoccupations répondant à des critères sociaux, éthiques et environnementaux.

## **SECTION 2.B.5 : QUALITÉ**

### **2.B.5.01 Amélioration continue et orientation clients**

La SWDE s'engage à poursuivre l'amélioration continue de la gestion de la qualité, orientée vers le client et auto-évaluée en permanence, notamment sur la base d'indicateurs de performance.



#### **2.B.5.02 Charte de service**

La SWDE s'engage à élaborer, pour fin 2007, une charte de service pour ses clients.

#### **2.B.5.03 Maintien de l'ISO 9001**

La SWDE s'engage à maintenir la certification ISO 9001 pour l'ensemble de ses activités et sites.

#### **2.B.5.04 Accréditation du laboratoire**

La SWDE s'engage à maintenir l'accréditation ISO 17025 du laboratoire et à entretenir une veille technologique sur tout ce qui concerne la connaissance de la qualité d'eau et sa métrologie.

#### **2.B.5.05 Formalisation**

Poursuite de la formalisation des méthodes de travail sur les activités critiques et de l'uniformisation des documents, en particulier pour la maîtrise des activités en relation directe avec les produits ou les services fournis à la clientèle.

### **SECTION 2.B.6 : COMMUNICATION – RELATIONS PUBLIQUES**

#### **2.B.6.01 Communication externe**

La Société s'engage à informer en manière générale les clients sur les lois et les règlements en vigueur, les services offerts et les engagements pris pour les garantir et/ou les améliorer.

La Société s'engage également à mener des actions de sensibilisation à la gestion durable de la ressource (relation eau/environnement) et à mettre en évidence la qualité et la potabilité de l'eau et ses bienfaits (relation eau/santé).

A cette fin, elle mettra un accent particulier sur la communication à l'égard des jeunes. Elle a pour objectif de sensibiliser sur ces thèmes 10.000 jeunes par an.

La Société s'engage à inscrire le sponsoring et le parrainage d'événements extérieurs dans le cadre de ses actions de sensibilisation et de communication interne, de manière équilibrée sur l'ensemble de son territoire.

La Société s'engage notamment à participer à des congrès, des salons, des foires, des expositions, ou des organisations de proximité en rapport avec l'eau pour favoriser les relations directes avec le public ou ses associés.

### **2.B.6.02 Communication interne**

La Société s'engage de manière régulière et transparente à informer le personnel et les stakeholders (associés, syndicats, autorités diverses,...) sur l'activité et l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

Elle veille à favoriser l'adhésion du personnel aux valeurs et au projet de l'entreprise.

## **SECTION 2.B.7 : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **2.B.7.01 Accessibilité des services**

L'accessibilité à nos services et le service aux clients seront améliorés grâce à une plus grande souplesse des horaires de travail et une formation permanente des membres du personnel en matière de relations avec les clients.

### **2.B.7.02 Budget formation**

Environ 1% de la masse salariale sera consacré annuellement à la formation.

### **2.B.7.03 Programme formation**

Des plans triennaux de formation seront établis pour répondre aux besoins fonctionnels et opérationnels. Les outils, organismes et opportunités (marchés globaux, partenariats, ...) doivent être analysés en vue d'une adéquation aux objectifs des formations.

Une attention systématique sera portée aux besoins et aux obligations en matière de sécurité.

### **2.B.7.04 Productivité des ressources humaines**

La SWDE s'engage à augmenter la productivité par :

- l'adaptation, en concertation avec les organisations syndicales, des dispositions en matière d'absentéisme, couplée à un contrôle systématique de l'application des dispositions en place;
- l'accroissement de la motivation des membres du personnel via une communication interne adéquate, la valorisation des fonctions exercées et le renforcement de l'esprit d'entreprise ;
- le développement d'indicateurs mesurant la productivité d'un point de vue aussi bien financier qu'opérationnel.

### **2.B.7.05 Fonctions spécifiques**

Pour les postes de direction et autres postes à responsabilité, attribution de fonctions spécifiques à durée déterminée (maximum 4 ans) avec variabilisation de la rémunération.

### **2.B.7.06 Evaluation des prestations**

Transparence et dialogue entre membres du personnel quant aux fonctions à exercer et aux fonctions exercées par la mise en application des descriptions de fonction, d'une gestion des compétences qui y répond et d'entretiens de fonctionnement qui établissent les objectifs à atteindre, les moyens et le contexte pour y parvenir, ainsi que l'évaluation des résultats obtenus.

### **2.B.7.07 Concertation sociale**

La SWDE veillera au respect de la concertation sociale et du statut syndical tels que définis par la législation.

### **2.B.7.08 Couverture des charges de pensions**

La SWDE portera une attention toute particulière à l'adéquation de la couverture des charges de pension avec le personnel. Elle dotera au terme du contrat de gestion son fonds de pension à un minimum de 60 % des pensions à constituer.

## **2.C.UN OUTIL AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA WALLONIE**

### **SECTION 2.C.1 : AU NIVEAU ÉCONOMIQUE**

#### **2.C.1.01 Participation au développement économique régional**

Parallèlement à l'exercice de ses missions de service public, la SWDE entend prendre activement part au développement économique régional à travers l'exécution de son programme d'investissement.

Elle veillera notamment à optimiser la planification de ses investissements.

#### **2.C.1.02 POLYGONE**

Dans le cadre de la valorisation du potentiel des entreprises wallonnes et de l'activation de leur croissance, la SWDE poursuivra le déploiement du Polygone de l'eau, comme un réel outil de développement régional.

La SWDE définira ses relations avec le POLYGONE de l'EAU en tant que client, mais également en tant que fournisseur de biens et de services.

#### **2.C.1.03 Marchés internationaux**

Dans le cadre de la prospection des marchés internationaux, la SWDE mènera des actions en matière de soutien à l'exportation des entreprises wallonnes en coordination avec l'AWEX. Par ailleurs, la SWDE s'inscrira également dans des marchés d'études de renforcement de capacité de gestion, des études de réformes institutionnelles et des marchés de formation et de consultance auprès d'opérateurs publics étrangers.

#### **2.C.1.04 Partenariat**

La SWDE s'engage à valoriser dans le cadre de partenariats les compétences des pôles universitaires francophones en matière de gestion de l'eau.

#### **2.C.1.05 Participation à la politique européenne de l'eau**

Participation à diverses commissions ou institutions dans le cadre de la politique wallonne dans le secteur de l'eau et implication dans la participation citoyenne préconisée par la Directive 2000/60/ce du Parlement européen et du Conseil du 23 octobre 2000 établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau.

#### **2.C.1.06 Collaboration avec le secteur carriér**

La SWDE s'engage à poursuivre et à développer une concertation avec le secteur carriér afin de concilier l'exploitation de la pierre et la gestion durable des ressources en eau en Wallonie. Elle étudiera à cette fin les projets de valorisation des eaux d'exhaure. La mise en œuvre d'une collaboration avec le secteur carriér ne peut nuire aux objectifs économiques de la SWDE, en particulier la maîtrise de ses coûts.

### **SECTION 2.C.2 : AU NIVEAU ENVIRONNEMENTAL**

#### **2.C.2.01 Zone de protection**

Les dossiers de proposition de périmètre de zone de protection des captages exploités par la SWDE seront déposés selon un calendrier en cohérence avec les ressources que l'Administration affectera de façon à organiser un flux continu, permettant une protection optimale des ressources en eau.

### **2.C.2.02 EMAS et ISO 14001 pour les services centraux**

La SWDE s'engage à maintenir l'enregistrement EMAS et la certification ISO 14001 pour la structure centrale telle que définie dans les statuts de la Société en leur article 18.

### **2.C.2.03 Orientations en matière de management environnemental**

La SWDE s'engage sur les points suivants:

- Prise en compte des aspects environnementaux et du développement durable dans la gestion de la société ;
- Obtention d'un label environnemental ISO 14001 :
  - pour les sièges de deux des succursales pour 2008 et pour 100 % des sièges des succursales pour 2011 ;
  - pour les sites de production :
    - Pour 2011, 100% des sites de production d'eau de surface produisant plus de 200 m<sup>3</sup> par jour;
    - Pour 2011, 100 % des sites de production mis en service à partir de 2003 ;
    - Pour 2009, établissement d'un plan de déploiement progressif de la certification ISO 14001 aux sites de production non concernés par les deux catégories précitées.
  - pour 2 centres opérationnels de distribution ou secteurs de production par an jusqu'à 2011 et établissement d'un plan de déploiement progressif à partir de 2012 pour les autres sièges d'exploitation.
- Pour chaque site certifié ISO 14001 examen, au terme de la première certification, de l'opportunité de l'application du référentiel EMAS lors du renouvellement de label.

## **SECTION 2.C.3 : SUR LE PLAN SOCIAL**

### **2.C.3.01 Suivi spécifique des problèmes de paiement des factures d'eau relevant de situations sociales difficiles**

Un traitement spécifique est apporté aux irrécouvrables des personnes en situation précaire dans un souci d'accès à ce bien de première nécessité et dans le respect de la dignité humaine.

### **2.C.3.02 Promotion de l'utilisation du fonds social de l'eau**

La SWDE favorisera une utilisation efficiente accrue du fonds social au travers des conseils d'exploitation.

### **2.C.3.03 Solidarité internationale de l'eau.**

Dans le cadre de la solidarité internationale de l'eau, en coordination avec la DRI, la SWDE s'engage à mener des actions en matière d'aide au développement et de coopération décentralisée.

Les actions de la SWDE se limitent aux pays ciblés par le fonds de solidarité internationale et les accords bilatéraux tant au niveau fédéral que régional.

Elle mènera ces actions en collaboration avec les communes et ONG.

## **2.D. SUIVI DES ENGAGEMENTS DE LA RÉGION WALLONNE**

### **2.D.1.01 Structuration du secteur de l'eau**

Le Gouvernement s'engage à favoriser la rationalisation des intercommunales actives dans le secteur de l'eau, et plus particulièrement le rapprochement des acteurs dans le secteur de l'eau et ce, par l'adoption de textes réglementaires, la normalisation du secteur de l'eau et le contrôle de l'application des textes existants (application du coût-vérité, normes de qualité, etc).

### **2.D.1.02 Compétence en matière du contrôle du prix de l'eau**

Le Gouvernement s'engage à activer la procédure prévue auprès du comité de concertation du Gouvernement – Exécutif si la SWDE se trouve dans une situation, consécutive à un refus de hausse tarifaire par le Service Public Fédéral Economie, qui ne lui permet pas de suivre l'évolution attendue pour ses missions de service public.

### **2.D.1.03 Régime des pensions**

Le Gouvernement s'engage à asseoir juridiquement le régime des pensions de la SWDE et à le faire reconnaître dans le cadre de la loi du 14 avril 1965. Dans le cadre de diverses reprises, actuelles et futures, et de l'intégration du personnel qui en résulte, la non-récupération des quotes-parts dues par d'autres employeurs est en effet préjudiciable au fonds de pensions de la Société.

### **2.D.1.04 Contribution de solidarité internationale**

Le Gouvernement s'engage à développer un partenariat actif avec la SWDE, ses associés et les ONG compétentes pour la mise en œuvre de la Contribution de solidarité internationale.

#### **2.D.1.05 Communication**

Le Gouvernement mettra en œuvre et apportera son soutien à des actions de communication comme l'organisation des Journées wallonnes de l'eau, des conférences et communiqués de presse et toute autre action pilote afin de développer la sensibilisation visant à promouvoir l'utilisation parcimonieuse de l'eau de distribution et à mettre en évidence ses qualités intrinsèques.

#### **2.D.1.06 Politique d'aménagement du territoire**

Le Gouvernement s'engage à tenir compte, dans sa politique d'aménagement du territoire et de logement, des coûts collectifs induits par la dispersion de l'habitat, et à développer, dans cette perspective, une politique de promotion des noyaux d'habitat urbains et ruraux.

#### **2.D.1.07 Mesures générales de protection des eaux souterraines**

Sur base d'une analyse globale des ressources et de l'optimisation des moyens nécessaires pour en assurer une protection durable, le Gouvernement s'engage à mettre en œuvre les ressources nécessaires pour élaborer les arrêtés des zones de prévention et de protection des captages d'ici 2011 et ce, en fixant un calendrier avec la SWDE pour un traitement continu des dossiers déposés.

#### **2.D.1.08 Préservation de la ressource en eau**

Le Gouvernement s'engage à ne pas porter atteinte à la ressource renouvelable notamment en limitant l'octroi d'autorisations de captage à des personnes autres que les opérateurs de production d'eau, en contrôlant le respect des autorisations de captage accordées, en sanctionnant les prises d'eau illégales. Il s'engage à diligenter évaluation globale des ressources alternatives en matière d'eau dans le cadre de la mise en œuvre de la directive 2000/60/CE.

Le Gouvernement s'engage également à garantir la cohérence des investissements stratégiques liés à la production de l'eau de l'ensemble des opérateurs du secteur.

Le Gouvernement s'engage à créer les conditions environnementales et économiques d'une collaboration entre la SWDE et le secteur carrier dans le cadre de projet d'exploitation des eaux d'exhaure.

## **CHAPITRE 3– SUIVI ET CONTROLE**

Le suivi et le contrôle sont réalisés à l'aide d'indicateurs classés selon le financier et budget, le commercial, l'opérationnel, les ressources aquifères, la situation du personnel et la qualité. Ces indicateurs s'inscrivent dans l'esprit d'efficacité, d'efficience, d'économie et de qualité (santé).

Il faut préciser que

- certains indicateurs définis ci-dessous feront périodiquement l'objet d'une synthèse qui sera transmise au conseil d'administration et au comité de direction.
- la société étant organisée autour d'une structure centrale et de huit succursales d'exploitation pour sa mission de distribution d'eau, les indicateurs sont déclinés selon les différentes activités en place.

### **3.A. LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION OPÉRATIONNELLE**

Mise en place des tableaux de bord de gestion dans les succursales.

### **3.B. UNE GESTION EFFICIENTE ORIENTÉ VERS LA SATISFACTION DES CLIENTS**

#### **SECTION 3.B.1 : CONTRÔLE DES INDICATEURS - OPÉRATIONNEL**

##### **3.B.1.01 Niveau d'engagement du programme des investissements**

Niveau d'engagement des investissements du programme de l'exercice en cours

Cible : 90 %

##### **3.B.1.02 Taux de réhabilitation des raccordements en plomb**

$$\frac{\text{Nombre de raccordements en plomb réhabilités}}{\text{Nombre de raccordements en plomb à réhabiliter}}$$

Cible = 1



### **3.B.1.03 Indice de mise en conformité des raccordements non-conformes (pression et débit)**

$$\frac{\text{Nombre de raccordements non - conformes * remplacés}}{\text{Nombre de raccordements non - conformes à remplacer}}$$

\* tel que décrit à l'article 270 bis – 6 du livre II de l'environnement, contenant le code de l'eau (dont la pression n'est pas comprise entre 2 et 10 bars)

Cible = 1

### **3.B.1.04 Taux de renouvellement de compteurs ordinaires**

$$\frac{\text{Compteurs ordinaires remplacés}}{\text{Compteurs ordinaires à remplacer}}$$

Les compteurs ordinaires sont les compteurs ayant un débit nominal inférieur ou égal à 10 m<sup>3</sup>/heure selon l'Art. 2 de l'Arrêté royal du 22 juin 1990 constituant le règlement relatif aux compteurs d'eau froide. Les compteurs à remplacer sont ceux ayant plus de 15 ans. Les compteurs à considérer sont ceux qui donnent lieu à une facturation.

Cible = 1

### **3.B.1.05 Taux de renouvellement de compteurs gros consommateurs**

$$\frac{\text{Compteurs gros consommateurs remplacés}}{\text{Compteurs gros consommateurs à remplacer}}$$

Les compteurs gros consommateurs sont les compteurs ayant un débit nominal supérieur à 10 m<sup>3</sup>/heure selon l'Art. 2 de l'Arrêté royal du 22 juin 1990 constituant le règlement relatif aux compteurs d'eau froide. Les compteurs à remplacer sont ceux ayant plus de 7 ans. Les compteurs à considérer sont ceux qui donnent lieu à une facturation.

Cible = 1

### **3.B.1.06 Rendement général des réseaux**

$$\frac{\text{Volume consommé client + volume vendu tiers}}{\text{Volume produit + volume acheté tiers}}$$

Pour le calcul de ce ratio, les réseaux repris après l'adoption du présent contrat de gestion doivent être isolés et n'intègrent ce ratio que dans un délai de 5 ans.

Le volume consommé client est le volume enregistré chez les abonnés sur 365 jours.

Le volume vendu et acheté est le volume vendu et acheté à d'autres producteurs d'eau.

Le volume produit est le volume qui sort des installations de traitement (hors volume nécessaire au nettoyage des installations de production).

Cible : 75 %

### **3.B.1.07 Indice linéaire des volumes non enregistrés (ILVNE)**

Où la longueur des conduites est considérée hors raccordement. Cible = 4,39 m<sup>3</sup>/jour/Km de conduite.

### **3.B.1.08 Indice des volumes non enregistrés par compteur (IVNEC)**

Cible = 50,80 m<sup>3</sup>/Compteurs

### **3.B.1.09 Taux de renouvellement des conduites**

(production d'une part, distribution d'autre part)

Cible : 1,1 %

### **3.B.1.10 Moyens alternatifs mis en œuvre pour les interruptions de plus de 8 heures**

$$\frac{\text{Nombre d'interruptions de plus de 8 heures consécutives}}{\text{Nombre de moyens alternatifs mis en oeuvre}}$$

Cible  $\geq$  1

### **3.B.1.11 Délai moyen d'interruption lors des interventions de maintenance**

Cible : 4 heures

## **SECTION 3.B.2 : CONTRÔLE DES INDICATEURS - COMMERCIAL**

### **3.B.2.01 Taux de créances irrécouvrables**

Cible : 0,50 % des créances

### **3.B.2.02 Délai moyen de paiement des créances eau**

Cible : 120 jours

### **3.B.2.03 Taux d'accessibilité du centre de contact commercial :**

$$\frac{\text{Nombre d'appels répondus}}{\text{Nombre d'appels entrants}}$$

Cible : 85 % des appels journaliers

### **3.B.2.04 Taux de renvoi d'appels du centre de contact commercial vers le back office :**

$$\frac{\text{Nombre d'appels transférés}}{\text{Nombre d'appels entrants}}$$

Cible : maximum 25 % des appels commerciaux

**3.B.2.05 Délai moyen de réponse aux plaintes**

Cible : Maximum 10 jours

**3.B.2.06 Taux de relevé des compteurs : vus – estimés – communiqués**

Cible : Maximum 10 % d'index estimés annuellement

**3.B.2.07 Nombre d'index non vus par nos agents dans un délai de 5 ans**

Cible : moins de 5 %

**3.B.2.08 Taux de devis envoyés dans les délais légaux aux demandeurs de nouveau raccordement**

Cible : 100 %

**3.B.2.09 Taux de réalisation des nouveaux raccordements dans les délais légaux**

Cible : 100 %

**SECTION 3.B.3 : CONTRÔLE DES INDICATEURS – FINANCIER ET BUDGET**

Les indicateurs faisant référence au coût-vérité prennent leur essence dans l'article 308 bis de l'Arrêté du Gouvernement wallon du 14 juillet 2005 modifiant l'Arrêté du Gouvernement wallon du 3 mars 2005 relatif au Code l'eau, établissant un plan comptable uniformisé du secteur de l'eau en Région wallonne.

**3.B.3.01 Coût-vérité moyen de la production par m<sup>3</sup>**

Coût-vérité moyen de la production d'eau par m<sup>3</sup> mis à disposition de la distribution avec répartition entre unités de production et lignes de transport.

**3.B.3.02 Coût-vérité Distribution Total par m<sup>3</sup>**

Le Coût-vérité Distribution Total est établi selon le schéma du compte d'exploitation récapitulatif « Distribution » au point 26 de l'Art.R 308bis de l'Arrêté cité ci-dessus.

Ce coût est rapporté aux m<sup>3</sup> normalisés.

Cet indicateur s'apprécie par rapport au CVD budgété.

**3.B.3.03 Evolution du cash-flow basé sur les encaissements et décaissements de la période.**

**3.B.3.04 Taux annuel de réalisation du programme des travaux**

Où le taux de réalisation correspond au niveau de décaissement annuel en regard du programme des travaux de l'année et des 5 années antérieures.

**3.B.3.05 Taux cumulé de réalisation du programme des travaux**

Où le taux de réalisation correspond au niveau de décaissement cumulé en regard du programme des travaux de l'année et des 5 années antérieures.

**3.B.3.06 Coût-vérité du réseau de distribution par m<sup>3</sup> par S/B ;**

Le coût-vérité du réseau de distribution est déterminé selon le schéma du compte d'exploitation analytique d'un réseau de distribution repris au point 24 de l'article 308bis de l'Arrêté cité ci-dessus. Ce coût est rapporté aux m<sup>3</sup> facturés par sous-bassin.

**3.B.3.07 Coût du personnel par raccordement et/ou par compteur ;**

Il s'agit du coût total du personnel y compris le coût du personnel à disposition comptabilisé dans les comptes 61 de services et biens divers

**3.B.3.08 Coût des formations par rapport aux ETP (Equivalent temps plein)**

#### **SECTION 3.B.4 : CONTRÔLE DES INDICATEURS - SITUATION DU PERSONNEL**

**3.B.4.01 Taux d'occupation**

$$\frac{\text{Nombre de compteurs}}{\text{Nombre d'agents}}$$

Cible = 585 compteurs par agent

**3.B.4.02 Nombre d'agents : ETP (Equivalent temps plein) + le personnel mis à disposition**

**3.B.4.03 Taux de présence**

$$\frac{\text{Nombre de jours prestés}}{\text{Nombre de jours prestables}}$$

Cible : 75 %

Egalement indiquer l'évolution du nombre d'équivalents temps-plein avec les absences.

#### **3.B.4.04 Taux de rotation du personnel**

Analyse des entrées du personnel par rapport aux sorties

### **SECTION 3.B.5 : CONTRÔLE DES INDICATEURS - QUALITÉ**

#### **3.B.5.01 Taux de conformité global**

$$\frac{\text{Nombre d'échantillons non - conformes}}{\text{Nombre total d'échantillons}}$$

#### **3.B.5.02 Taux de conformité pour les paramètres impératifs**

$$\frac{\text{Nombre d'échantillons non - conformes}}{\text{Nombre total d'échantillons}}$$

Cible : 95 %

Les paramètres impératifs tels que définis à l'article R.253 et à l'annexe XXXI (parties A et B) du livre II du Code de l'environnement, contenant le Code l'eau.

#### **3.B.5.03 Taux de conformité pour les paramètres indicatifs**

$$\frac{\text{Nombre d'échantillons non - conformes}}{\text{Nombre total d'échantillons}}$$

Les paramètres indicateurs tels que définis à l'article R.253 et à l'annexe XXXI (partie C) du livre II du Code de l'environnement, contenant le Code l'eau.

#### **3.B.5.04 Taux de réalisation du programme annuel de contrôle**

Il s'agit du programme annuel de contrôle visé à l'Art. R. 255 et à l'Art. D. 188 du livre II du Code de l'environnement, contenant le Code l'eau.

Cible : 100 %

#### **3.B.5.05 Taux des analyses complètes**

L'analyse complète est définie à l'Art.R.257 du livre II du Code de l'environnement, contenant le Code l'eau.

Cible : 100 %

#### **3.B.5.06 Taux des analyses de routine.**

L'analyse de routine est définie à l'Art.R.257 e du livre II du Code de l'environnement, contenant le Code l'eau.

Cible : 100 %

### **3.C. UN OUTIL AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA WALLONIE**

#### **3.C.1. Part des volumes des prises d'eau avec un dossier de protection déposé à l'Administration**

Part des volumes autorisés de prélèvement pour les prises d'eau pour lesquelles des dossiers de zones de prévention ont été déposés à l'Administration.

#### **3.C.2. Part des prises d'eau pour lesquelles un dossier de protection est déposé à l'Administration**

Le nombre de prises d'eau pour lesquelles des dossiers ont été déposés par rapport au nombre de prises d'eau en service restant à protéger.

#### **3.C.3. Part des volumes protégés**

Part des volumes autorisés de prélèvement pour les prises d'eau pour lesquelles une zone de prévention est publiée au Moniteur belge.

#### **3.C.4 Part des prises d'eau protégées**

Le nombre de prises d'eau pour lesquelles des arrêtés ont été publiés au Moniteur belge. par rapport au nombre total de prises d'eau en service.

#### **3.C.5. Taux d'utilisation de la réserve légale de prélèvement**

$$\frac{\text{Nombre de m}^3 \text{ prélevés}}{\text{Nombre de m}^3 \text{ autorisés}}$$

Cible  $\leq 1$

## **CHAPITRE 4– DISPOSITIONS DIVERSES**

### **SECTION 4.A.1 : L'ÉVALUATION**

Le Conseil d'Administration de la SWDE élabore un rapport d'évaluation annuel relatif à l'exercice écoulé ; ce dernier renferme le tableau de bord, le suivi des engagements de la SWDE, le suivi des engagements de la RW et le Bilan social.

Le rapport d'évaluation annuel est soumis pour avis à un Collège d'évaluation composé :

- du président ou d'un membre du conseil d'administration de l'Union des villes et des communes de Wallonie
- du président du Comité de contrôle de l'eau
- des 2 commissaires du Gouvernement wallon.

Le président de ce collège d'évaluation est nommé par le Gouvernement wallon.

Le rapport est transmis au Collège d'évaluation pour le 15 mars de l'année qui suit l'exercice auquel il se rapporte.

Le rapport d'évaluation et l'avis du collège d'évaluation sont transmis au Ministre de tutelle dans le mois suivant l'Assemblée générale ordinaire.

Le Ministre le communique au Gouvernement qui le transmet au Parlement wallon.

### **SECTION 4.A.2 : MESURES CORRECTIVES**

A l'issue de l'évaluation annuelle, les parties se concertent sur le degré de réalisation des objectifs et engagements fixés par le présent contrat.

En cas d'insuffisance constatée quant aux résultats atteints, les parties définissent des mesures correctrices qu'il convient de prendre en vue d'améliorer la performance des activités. Elles fixent les délais de la prochaine évaluation si celle-ci devait intervenir en dehors de la programmation annuelle prévue par le présent contrat.

En cas de carence manifeste et dans le cas de non-respect des objectifs prévus (après évaluation des résultats d'au moins deux exercices), des sanctions adéquates pourront être appliquées et, dans le chef de la SWDE, conformément au Livre II du Code de l'environnement constituant le Code de l'eau et selon des modalités à déterminer par le Gouvernement après présentation d'un justificatif de la SWDE.

La SWDE ne pourra se voir appliquer aucune sanction, ni être tenue au paiement de dommages et intérêts en raison du non-accomplissement de ses engagements dans le cas où ce dernier serait la conséquence de défaillance extérieure, de cas fortuit ou de force majeure.

#### **SECTION 4.A.3 : DURÉE ET ENTRÉE EN VIGUEUR DU PRÉSENT CONTRAT**

Le présent contrat est conclu pour une durée de cinq ans. Il entre en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2007.

#### **SECTION 4.A.4 : RENOUVELLEMENT DU CONTRAT**

Le renouvellement du contrat est prévu selon les dispositions du décret du 12 février 2004 (Art.5 et 6)

#### **SECTION 4.A.5 : LES COMMISSAIRES AUX COMPTES DE LA SWDE**

La rémunération du commissaire nommé par le Gouvernement wallon est identique à celle fixée par l'Assemblée générale de la SWDE pour les commissaires réviseurs.

Pour le Gouvernement wallon,



**Benoît LUTGEN**

Ministre de l'Agriculture, de la Ruralité, de l'Environnement et du Tourisme

Pour la SWDE,



**René THISSEN**

Président du Conseil d'Administration



**Eric VAN SEVENANT**

Président du Comité de Direction



## ANNEXE

# PLAN DE FINANCEMENT 2007 - 2020

### 1. LE PROGRAMME DES TRAVAUX

---

L'évolution attendue pour les années à venir au niveau du programme des travaux est la suivante :

<b>Année</b>	<b>Montant en millions €</b>
2007	94.450
2008	78.000
2009 et suivantes	97.800

Actuellement, le taux de renouvellement des conduites est de l'ordre de 0,84% par an (raccordements compris). L'objectif fixé dans le programme de travaux de la SWDE est d'atteindre un taux moyen de 1,10% à moyen terme. D'ici 15 ans, un taux de renouvellement de 2% devrait être atteint. Les montants à investir dans le programme des travaux vont donc inévitablement croître dans les années futures pour pérenniser les installations de la SWDE. Le montant annuel moyen dudit programme devra, pour ce faire, s'élever à plus ou moins 98 millions € à partir de 2009, réparti de la manière suivante :

Premier établissement	11 millions €
Renouvellement conduites et raccordements	77,6 millions €
Remplacement de compteurs	4,8 millions €
Entretien de bâtiments	4,4 millions €
<b>Montant total annuel</b>	<b>97,8 millions €</b>

De 2007 à 2020, des travaux sur fonds propres pour un montant total de 1.355 millions € seront engagés.

Des investissements complémentaires de 2 à 2,5 millions € pour la mise en place de certaines succursales devront être consentis durant les premières années de ce contrat de gestion.

A cela, il faut ajouter annuellement quelques 15 millions d'euros de travaux financés par des tiers.

## 2. LE FINANCEMENT

---

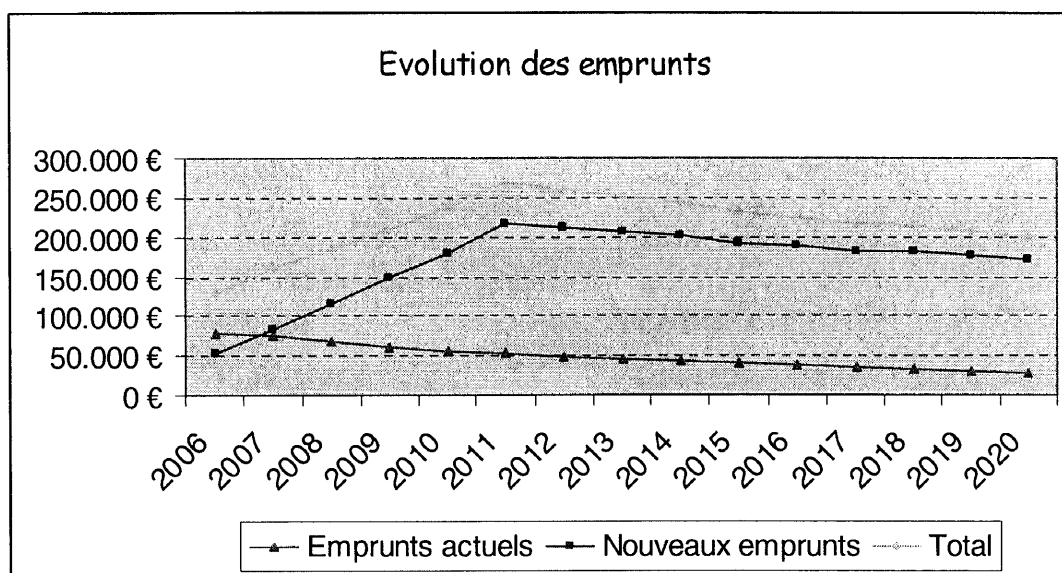
Un contrat avec la BEI a été conclu pour un montant total de 125 millions € destiné exclusivement au financement du programme des travaux 2006-2008 évalué par la banque à 265 millions €.

Vu la durée de réalisation des programmes des travaux, d'autres emprunts devront être contractés si possible auprès de la BEI :

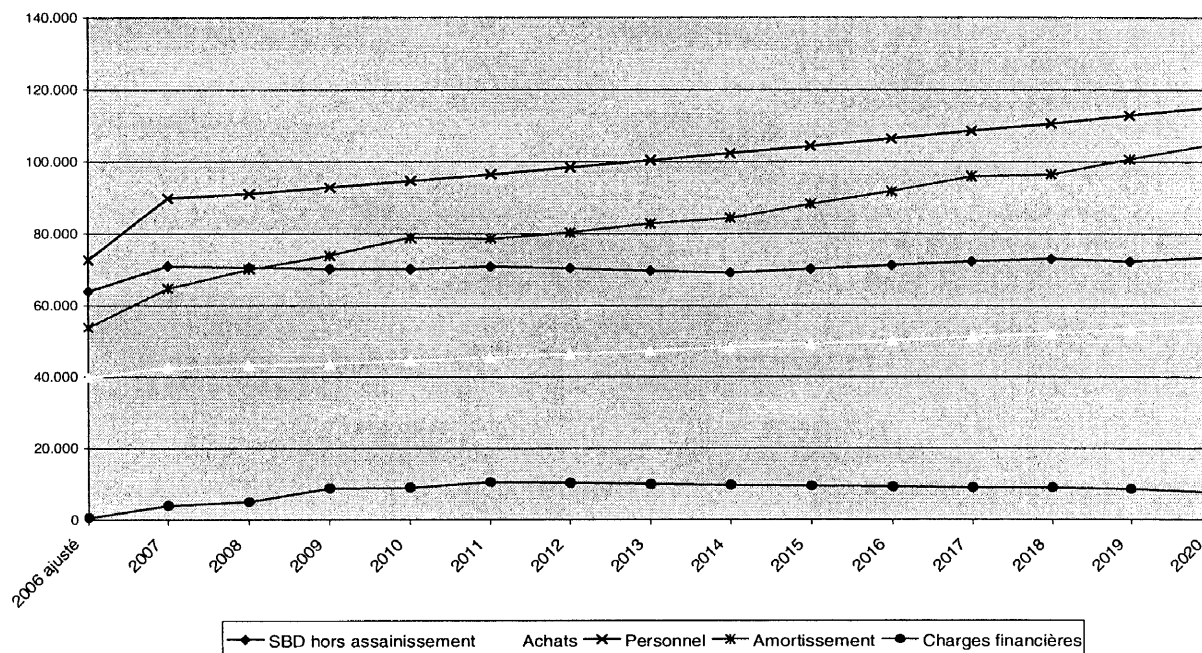
- 106 millions € à prélever entre 2009 et 2011
- 6 millions en 2018

Afin d'éviter tout problème de financement à court terme, un programme de billet de trésorerie a été mis en place, complémentairement aux lignes de crédit actuelles. Les taux que nous pourrions avoir sur ce type d'instrument sont inférieurs à celui des emprunts classiques. Ces produits nous permettent également par le biais de swap de transformer les échéances et de mieux répartir les risques de taux.

➤ La dette à long terme devrait s'établir à quelques 200 millions à l'horizon de 2020.



### 3. EVOLUTION DES CHARGES



➤ Les tendances en matière de charges pour les prochaines années devraient être les suivantes :

➤ **Services et biens divers hors assainissement et achats :**

➤ Aucune variation significative à long terme. Le taux d'indexation retenu est de 2%.

➤ **Rémunérations et charges sociales :**

- o A court terme, économies d'échelles attendues à hauteur de 30 ETP, ce qui représente 1,85% de la masse salariale (1% en 2007, 0,85% en 2008)
- o Une indexation de 1% en moyenne par an

➤ **Amortissements :**

- o En 2008, passage de 50 à 30 ans de la durée d'amortissement des conduites immobilisées avant le 31/12/2005, soit 3.352 milliers € d'amortissements supplémentaires par an
- o En 2010, passage de 30 à 20 ans de la durée d'amortissement des bâtiments industriels immobilisés avant le 31/12/2005, soit 4.279 milliers € d'amortissements supplémentaires par an

#### **Charges financières :**

Les charges financières sont influencées par les emprunts nécessaires au financement des travaux. Le taux moyen pris en compte s'élève à 4,35 % sur un horizon temporel de 30 ans.

Pour le premier emprunt BEI, la première tranche de remboursement en capital est différée jusqu'en 2010.

#### 4. EVOLUTION DU CVD

---

Le CVD 2006 accepté par le Ministre des Affaires Economiques s'établit à 1,8622 €.

Compte tenu de l'évolution des charges reprises ci-dessus et de la stabilité des volumes distribués, le CVD devrait donc évoluer pour les prochaines années de la manière suivante :

Années	CVD d'équilibre	CVD 2006 (1,8622 €) inflaté à 2 %
2007	1,9056	1,8994
2008	1,9573	1,9374
2009	1,9973	1,9762
2010	2,0471	2,0157
2011	2,0878	2,0560
2012	2,1133	2,0971
2013	2,1500	2,1391
2014	2,1797	2,1819
2015	2,2471	2,2255
2016	2,3099	2,2700
2017	2,3794	2,3154
2018	2,4142	2,3617
2019	2,4643	2,4090
2020	2,5259	2,4571

L'évolution nominale du CVD d'équilibre tient compte du retard dans l'octroi des augmentations tarifaires justifiant ainsi l'écart entre le CVD d'équilibre et le CVD 2006 inflaté.

# Table des matières

<b>PREAMBULE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 - GENERALITES.....</b>	<b>8</b>
<i>SECTION 1.A.1 : Matière du contrat.....</i>	8
<i>SECTION 1.A.2 : Définitions.....</i>	8
<b>CHAPITRE 2 – CONTENU DU CONTRAT DE GESTION.....</b>	<b>9</b>
<b>2.A. LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION OPERATIONNELLE .....</b>	<b>9</b>
<i>SECTION 2.A.1 : Organisation de la SWDE.....</i>	9
<i>SECTION 2.A.2 : Réorganisation du secteur de l'eau .....</i>	9
2.A.2.01 Production .....	10
2.A.2.02 La distribution .....	10
2.A.2.03 Coordination du secteur de l'eau.....	11
<b>2.B. UNE GESTION EFFICIENTE ORIENTEE VERS LA SATISFACTION DES CLIENTS .....</b>	<b>11</b>
<i>SECTION 2.B.1 : Principes de gestion.....</i>	11
<i>SECTION 2.B.2 : Modalités d'exécution des missions de service public.....</i>	12
2.B.2.01 Continuité de l'approvisionnement .....	12
2.B.2.02 Plan de sécurisation de l'alimentation en eau potable.....	12
2.B.2.03 Mise en conformité des raccordements hors 2 à 10 bars (300 litres/heure).....	12
2.B.2.04 Mise en conformité des raccordements en plomb .....	12
2.B.2.05 Amélioration du rendement des réseaux.....	13
2.B.2.06 Programme de renouvellement des réseaux.....	13
2.B.2.07 Qualité de l'eau.....	13
2.B.2.08 Gestion des non-conformités .....	13
2.B.2.09 Promotion de la coordination des travaux.....	14
2.B.2.10 Programme des travaux.....	14
<i>SECTION 2.B.3 : Principes que la SWDE doit respecter dans ces relations avec les clients.....</i>	14
2.B.3.01 Accessibilité – Amélioration du service à la clientèle .....	14
2.B.3.02 Recouvrement.....	15
2.B.3.03 Enquêtes de satisfaction .....	15
2.B.3.04 Traitement des plaintes.....	15
<i>SECTION 2.B.4 : Structure financière de la société et principes gouvernant les tarifs.....</i>	16
2.B.4.01 Evolution du CVD .....	16
2.B.4.02 Financement.....	16
<i>SECTION 2.B.5 : Qualité.....</i>	16
2.B.5.01 Amélioration continue et orientation clients.....	16
2.B.5.02 Charte de service.....	17
2.B.5.03 Maintien de l'ISO 9001.....	17
2.B.5.04 Accréditation du laboratoire .....	17
2.B.5.05 Formalisation.....	17
<i>SECTION 2.B.6 : Communication – relations publiques .....</i>	17
2.B.6.01 Communication externe .....	17
2.B.6.02 Communication interne.....	18
<i>SECTION 2.B.7 : La gestion des ressources humaines.....</i>	18
2.B.7.01 Accessibilité des services .....	18
2.B.7.02 Budget formation.....	18
2.B.7.03 Programme formation .....	18
2.B.7.04 Productivité des ressources humaines .....	18
2.B.7.05 Fonctions spécifiques.....	19
2.B.7.06 Evaluation des prestations .....	19
2.B.7.07 Concertation sociale.....	19
2.B.7.08 Couverture des charges de pensions.....	19
<b>2.C. UN OUTIL AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA WALLONIE .....</b>	<b>19</b>
<i>SECTION 2.C.1 : au niveau économique .....</i>	19
2.C.1.01 Participation au développement économique régional.....	19
2.C.1.02 POLYGONE .....	19
2.C.1.03 Marchés internationaux .....	20
2.C.1.04 Partenariat .....	20

2.C.1.05	Participation à la politique européenne de l'eau.....	20
2.C.1.06	Collaboration avec le secteur carrier.....	20
<b>SECTION 2.C.2 : au niveau environnemental.....</b>		<b>20</b>
2.C.2.01	Zone de protection.....	20
2.C.2.02	EMAS et ISO 14001 pour les services centraux.....	21
2.C.2.03	Orientations en matière de management environnemental.....	21
<b>SECTION 2.C.3 : sur le plan social.....</b>		<b>21</b>
2.C.3.01	Suivi spécifique des problèmes de paiement des factures d'eau relevant de situations sociales difficiles 21	21
2.C.3.02	Promotion de l'utilisation du fonds social de l'eau.....	21
2.C.3.03	Solidarité internationale de l'eau.....	22
<b>2.D. SUIVI DES ENGAGEMENTS DE LA REGION WALLONNE.....</b>		<b>22</b>
2.D.1.01	Structuration du secteur de l'eau.....	22
2.D.1.02	Compétence en matière du contrôle du prix de l'eau.....	22
2.D.1.03	Régime des pensions.....	22
2.D.1.04	Contribution de solidarité internationale.....	22
2.D.1.05	Communication.....	23
2.D.1.06	Politique d'aménagement du territoire.....	23
2.D.1.07	Mesures générales de protection des eaux souterraines.....	23
2.D.1.08	Préservation de la ressource en eau.....	23
<b>CHAPITRE 3 – SUIVI ET CONTROLE.....</b>		<b>24</b>
<b>3.A. LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE ORGANISATION OPERATIONNELLE.....</b>		<b>24</b>
<b>3.B. UNE GESTION EFFICIENTE ORIENTE VERS LA SATISFACTION DES CLIENTS.....</b>		<b>24</b>
<b>SECTION 3.B.1 : Contrôle des indicateurs - opérationnel.....</b>		<b>24</b>
3.B.1.01	Niveau d'engagement du programme des investissements.....	24
3.B.1.02	Taux de réhabilitation des raccordements en plomb.....	24
3.B.1.03	Indice de mise en conformité des raccordements non-conformes (pression et débit).....	25
3.B.1.04	Taux de renouvellement de compteurs ordinaires.....	25
3.B.1.05	Taux de renouvellement de compteurs gros consommateurs.....	25
3.B.1.06	Rendement général des réseaux.....	25
3.B.1.07	Indice linéaire des volumes non enregistrés (ILVNE).....	26
3.B.1.08	Indice des volumes non enregistrés par compteur (IVNEC).....	26
3.B.1.09	Taux de renouvellement des conduites.....	26
3.B.1.10	Moyens alternatifs mis en œuvre pour les interruptions de plus de 8 heures.....	26
3.B.1.11	Délai moyen d'interruption lors des interventions de maintenance.....	26
<b>SECTION 3.B.2 : Contrôle des indicateurs - commercial.....</b>		<b>26</b>
3.B.2.01	Taux de créances irrécouvrables.....	26
3.B.2.02	Délai moyen de paiement des créances eau.....	26
3.B.2.03	Taux d'accessibilité du centre de contact commercial :.....	26
3.B.2.04	Taux de renvoi d'appels du centre de contact commercial vers le back office :.....	26
3.B.2.05	Délai moyen de réponse aux plaintes.....	27
3.B.2.06	Taux de relevé des compteurs : vus – estimés – communiqués.....	27
3.B.2.07	Nombre d'index non vus par nos agents dans un délai de 5 ans.....	27
3.B.2.08	Taux de devis envoyés dans les délais légaux aux demandeurs de nouveau raccordement.....	27
3.B.2.09	Taux de réalisation des nouveaux raccordements dans les délais légaux.....	27
<b>SECTION 3.B.3 : Contrôle des indicateurs – financier et budget.....</b>		<b>27</b>
3.B.3.01	Coût-vérité moyen de la production par m <sup>3</sup> .....	27
3.B.3.02	Coût-vérité Distribution Total par m <sup>3</sup> .....	27
3.B.3.03	Evolution du cash-flow basé sur les encaissements et décaissements de la période.....	28
3.B.3.04	Taux annuel de réalisation du programme des travaux.....	28
3.B.3.05	Taux cumulé de réalisation du programme des travaux.....	28
3.B.3.06	Coût-vérité du réseau de distribution par m <sup>3</sup> par S/B.....	28
3.B.3.07	Coût du personnel par raccordement et/ou par compteur.....	28
3.B.3.08	Coût des formations par rapport aux ETP (Equivalent temps plein).....	28
<b>SECTION 3.B.4 : Contrôle des indicateurs - situation du personnel.....</b>		<b>28</b>
3.B.4.01	Taux d'occupation.....	28
3.B.4.02	Nombre d'agents : ETP (Equivalent temps plein) + le personnel mis à disposition.....	28
3.B.4.03	Taux de présence.....	28
3.B.4.04	Taux de rotation du personnel.....	29
<b>SECTION 3.B.5 : Contrôle des indicateurs - qualité.....</b>		<b>29</b>
3.B.5.01	Taux de conformité global.....	29
3.B.5.02	Taux de conformité pour les paramètres impératifs.....	29
3.B.5.03	Taux de conformité pour les paramètres indicatifs.....	29
3.B.5.04	Taux de réalisation du programme annuel de contrôle.....	29
3.B.5.05	Taux des analyses complètes par rapport à la législation.....	29

3.B.5.06	Taux des analyses de routine par rapport à la législation .....	29
3.C.	UN OUTIL AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA WALLONIE .....	30
3.C.1.	Part des volumes des prises d'eau avec un dossier de protection déposé à l'Administration .....	30
3.C.2.	Part des prises d'eau pour lesquelles un dossier de protection est déposé à l'Administration .....	30
3.C.3.	Part des volumes protégés .....	30
3.C.4.	Part des prises d'eau protégées .....	30
3.C.5.	Taux d'utilisation de la réserve légale de prélèvement .....	30
<b>CHAPITRE 4 – DISPOSITIONS DIVERSES.....</b>		<b>31</b>
<i>SECTION 4.A.1 : L'évaluation.....</i>		<i>31</i>
<i>SECTION 4.A.2 : Mesures correctives.....</i>		<i>31</i>
<i>SECTION 4.A.3 : Durée et entrée en vigueur du présent contrat.....</i>		<i>32</i>
<i>SECTION 4.A.4 : Renouvellement du contrat.....</i>		<i>32</i>
<i>SECTION 4.A.5 : Les commissaires aux comptes de la swde.....</i>		<i>32</i>
<b>Annexe – Plan de financement .....</b>		<b>33</b>