



Neomansio
crématoriums de service public

*Evaluation du Plan stratégique
et
budget prévisionnel
2025*

« Entre ambition et prudence »

Avant-propos

Ce plan stratégique intitulé « *Entre ambition et prudence* » reprend les grandes orientations directrices ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement scindés par service. Il a été adopté initialement lors de l'assemblée générale du 22 décembre 2022.

Il a été tracé compte tenu de l'état actuel de nos connaissances et de l'avancement de certains dossiers dont les études sont en cours ou seront bientôt finalisées, sans préjuger d'éventuelles évolutions dans nos différents secteurs d'activités et d'éléments externes non maîtrisables.

L'objet du présent ouvrage consiste à évaluer le chemin parcouru durant cette deuxième année de triennat et réajuster nos objectifs et prévisions budgétaires en fonction de la situation actuelle.

Evaluation annuelle du plan stratégique

« Entre ambition et prudence »

Le plan stratégique triennal que l'assemblée générale des associés a adopté le jeudi 22 décembre 2022 a été développé en ayant toujours pour objectifs ultimes les Missions, la Vision et les Valeurs de l'intercommunale Neomansio qui constituent le socle de référence sur lequel se fonde la dynamique de notre service public dans son fonctionnement journalier. Ces trois piliers fondamentaux forment l'ADN de notre institution, lui assurant ainsi son originalité, sa spécificité et son unicité. Chaque collaborateur doit-être en mesure de s'en imprégner pour mener ses activités en cohérence avec l'orientation générale de l'intercommunale et donner ainsi à l'ensemble une touche commune.

1. Les Missions

Les missions directrices de l'intercommunale Neomansio sc découlent de la notion de service public signifiant que nous sommes responsables de missions d'intérêt général envers le citoyen. Celles-ci doivent permettre :

- *à chaque être humain d'avoir le droit de décider librement et en toute conscience du choix de ses funérailles et de la destination finale de sa dépouille mortelle ;*
- *aux proches du défunt d'être soutenus avec tout le confort affectif nécessaire ;*
- *de respecter la dépouille du défunt dans l'ensemble des opérations de manutention et de traitement ;*
- *de garantir à la famille dès la prise en charge dans un des sites de l'intercommunale le lien entre le corps du défunt et les cendres remises en fin de crémation ;*
- *de respecter les convictions philosophiques ou religieuses de chacun.*

2. La Vision

La vision de l'intercommunale Neomansio sc émane de la volonté de l'organe gestionnaire et de la direction, cette vision représente notre idéal à atteindre.

Nous visons à être en région wallonne un des pôles d'excellence en matière :

- de prise en charge funéraire ;*
- de crémation ;*
- d'information relative à la mort prise dans un sens large.*

3. Les Valeurs

Depuis plus de 45 ans, partageant les valeurs humaines universelles, l'intercommunale Neomansio sc et ses collaborateurs sont au service de tous les citoyens de notre région. Nier la mort, c'est nier la vie. La vie et la mort sont indissociables - certains disent même complémentaires - elles revendiquent dès lors un égal respect, une égale qualité. La mort mérite donc bien que l'on s'occupe d'elle, fondamentalement et sans contrainte, même si chacun souhaite la vivre à son heure et sans hâte.

Les valeurs que se sont assignées les membres dirigeants de notre intercommunale touchent aux valeurs humaines les plus fondamentales : l'égalité de chacun devant la mort, le respect des convictions philosophiques ou religieuses, la tolérance, la liberté et l'éthique.

Neomansio s'efforce en toute circonstance de rester égalitaire avec chacun et de donner à chaque individu l'accès à des funérailles dans la plus grande dignité.

Neomansio veille particulièrement à ce que le respect des convictions philosophiques ou religieuses soit une réalité au quotidien. Pour ce faire, nous mettons à la disposition des proches et des officiants une infrastructure permettant de célébrer le dernier hommage suivant le désir du défunt. De plus, nos collaborateurs veillent à donner les informations nécessaires et orienter au besoin vers les officiants sans jugement et dans le respect des convictions de chacun.

Nous accordons une grande importance au respect de la douleur éprouvée par les proches du défunt, c'est pourquoi tout est mis en œuvre pour que nos centres cinéraires soient des endroits réconfortants et apaisants.

Neomansio développe un esprit d'équipe. Les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être des collaborateurs sont au service des défunts et de leurs proches.

Neomansio assure sa responsabilité patronale à l'égard de tous ses collaborateurs et leur manifeste sa confiance en les soutenant dans la réalisation de leur projets individuels qui sont en phase avec le plan stratégique de l'intercommunale.

L'ensemble de ces éléments est basé sur le respect mutuel des différences, sur l'équité et l'éthique. Il guide chaque jour nos collaborateurs et donne les balises à l'ensemble de nos comportements afin que nos actes soient en adéquation avec les objectifs que nous nous fixons.

Dans le cadre de son plan stratégique ambitieux 2023 - 2024 - 2025, l'intercommunale Neomansio a déterminé des axes prioritaires qui vont contribuer à ce que nos trois sites d'exploitation continuent à répondre aux missions, à la vision et aux valeurs directrices que nous nous sommes fixées et qui découlent pleinement de notre statut de service public. Nous avons veillé à ce que la crémation soit accessible équitablement à l'ensemble des populations que nous desservons et à maintenir nos installations performantes et accueillantes.

Centre cinéraire de Liège : poursuivre les investissements

En fonctionnement depuis plus de 45 ans, le Centre cinéraire de Liège reste exemplaire à plus d'un titre et répond toujours aux attentes de la population. Initié déjà dans les plans stratégiques précédents, il est indispensable de poursuivre les investissements afin que cette structure continue à accueillir de la meilleure manière possible les proches et les familles des défunts, qui choisissent notre centre, afin qu'il s'inscrive davantage dans l'air du temps et les nécessités du moment.

- Remplacement de deux unités de crémation

En 2019, nous avons entamé un programme de remplacement de nos quatre unités de crémation, cette décision résulte d'une étude qui a démontré qu'il était judicieux d'envisager ces travaux, notamment d'un point de vue économique vu la consommation énergétique moindre d'une installation moderne et que de nombreux travaux de maintenance doivent être planifiés dans les prochaines années. Durant ce triennat, nous remplacerons les deux dernières anciennes unités de crémation et clôturerons cet important investissement. Notre expérience précédente montre que ce chantier s'échelonnait sur une période d'un an. A la suite d'un marché public, l'auteur de projet a été désigné en juin 2023, le marché de travaux a été publié à l'automne 2023. Cet important chantier vient de débuter en octobre 2024 et se déroulera en deux phases.

- Améliorer la performance énergétique du bâtiment

Certains éléments de l'enveloppe du bâtiment sont toujours d'origine et disposent d'une performance énergétique médiocre. Il s'agit notamment des verrières qui couvrent la majeure partie des couloirs et déambulateurs, des fenêtres et des portes d'entrées principales. Le remplacement de ces différents éléments devra être programmé. Une première phase, consistant au remplacement de tous les châssis des fenêtres des locaux situés au 1^{er} étage, a été réalisé dans le cadre des travaux d'agrandissement des services administratifs qui ont été menés durant le 1^{er} semestre 2024.

De plus, une analyse de l'ensemble des systèmes de ventilation des locaux sera menée par notre directeur technique afin d'évaluer l'économie qui pourrait être faite lors du remplacement des machines actuelles par du matériel moins énergivore.

- Améliorer le confort des usagers

L'ensemble des installations audio-visuelles, mis en place dans les quatre salles de cérémonies devra subir une évolution technologique qui permettra d'uniformiser le matériel dans nos trois centres.

Une étude sera également programmée afin de rénover en profondeur la grande salle de cérémonies (mobilier, acoustique, revêtement de sol, éclairage, ventilation...).

Progressivement, nous envisagerons la rénovation des sols des couloirs et des deux salles d'accueil.

- Agrandir notre service administratif

Etant le siège social de l'intercommunale et le centre administratif de nos différentes implantations, les services logés au 1^{er} étage de notre site liégeois nécessitent de plus en plus de place. L'appartement jouxtant l'administration, occupé dès l'origine par le concierge des lieux étant inoccupé, une transformation de cet endroit doit permettre de créer un nouvel espace comprenant un bureau, une grande salle de réunions et des zones d'archivages et de rangement. Ce chantier s'est déroulé en 2024 et devrait laisser place à une seconde phase qui nécessitera une nouvelle étude afin d'optimiser au mieux les surfaces disponibles.

- Une meilleure ergonomie dans le bureau de l'administration générale

Depuis la centralisation à Liège de la téléphonie et de l'administration générale de nos trois sites d'exploitation, il est indispensable de prévoir une meilleure ergonomie dans ce bureau. Avec la participation et l'avis des utilisatrices de ce lieu, une rénovation architecturale de ce local a été entreprise. Cette réalisation amène plus d'efficacité et de sérénité.

Centre cinéraire de Welkenraedt : déjà 12 ans

C'était le 9 juillet 2012 que le Centre cinéraire de Welkenraedt s'est ouvert au public, 12 ans déjà... Très logiquement, il convient de lui rendre la splendeur de sa jeunesse en rafraichissant l'ensemble des peintures intérieures du bâtiment (murs, plafonds...) et en nettoyant les enduits qui recouvrent les bétons extérieurs. Un inventaire des zones à repeindre est en cours de réalisation par la coordinatrice du site pour l'inclure dans le cahier des charges du marché public concerné. Concernant le nettoyage des enduits extérieurs une étude technique doit-être réalisée afin de définir la meilleure procédure pour ne pas endommager le revêtement, notre directeur technique pilote cette mission.

L'accueil des usagers de ce centre doit être au cœur de nos préoccupations en aménageant un espace convivial afin d'y organiser avec notre personnel et les proches des défunts un hommage personnalisé. A ce jour, ce lieu est opérationnel, il permet d'avoir un endroit confortable et discret, favorisant l'échange et l'apaisement.

L'expérience que nous avons acquise dans la création de nos différents parcs cinéraires sera utilisée dans le cadre d'une réflexion globale de développement et de réaménagement de l'ensemble du cimetière. L'amélioration des structures existantes et la création de nouvelles zones sera un défi à relever.

Chaque année, durant l'été les deux salles de cérémonies et l'espace d'accueil sont régulièrement affectés par une surchauffe importante, ce qui engendre un inconfort des usagers et même parfois quelques malaises. Une analyse technique sera menée afin de choisir l'investissement adéquat qui devra permettre de réduire ce désagrément estival.

Centre cinéraire de Neufchâteau : au-delà de nos espérances

En activité depuis le 21 avril 2021, le Centre cinéraire de Neufchâteau prend la place que ses concepteurs avaient imaginé dès l'ébauche du projet. Ce site performant rempli actuellement en termes d'activité et de qualité l'objectif que nous nous étions fixés. Il convient pour les trois prochaines années de récolter ce que nous avons semé tout en préparant sereinement l'avenir.

La première année de fonctionnement laisse apparaître qu'il sera peut-être nécessaire d'installer une seconde unité de crémation afin de ne pas augmenter les délais car à certaines périodes de l'année ceux-ci peuvent s'allonger. Tant l'infrastructure du bâtiment que notre permis d'exploiter permettent le doublement de notre offre, il convient néanmoins d'analyser sereinement l'évolution de notre activité. Dans un premier temps et afin de répondre à la demande grandissante, nous avons allongé notre planning de crémations ce qui permet d'augmenter notre offre de 20% et de répondre à la demande actuelle.

Vivre dans une nouvelle structure c'est aussi découvrir ses qualités mais parfois aussi ses manquements. C'est ainsi que malgré l'isolation optimale du bâtiment, durant l'été 2022 et 2024, certaines de ses parties présentent un inconfort dû à la chaleur pour les personnes qui y séjournent, il s'agit des deux salles de cérémonies et des salles de réceptions. Il conviendra d'objectiver l'importance du désagrément, d'étudier la faisabilité technique pour y remédier et d'analyser le rapport coût/bénéfice de la dépense tout en privilégiant le confort des usagers et du personnel.

Le succès est également au rendez-vous au niveau de l'activité de notre parc cinéraire forestier. Afin de le gérer efficacement, nous avons implémenté durant l'année 2023 le même logiciel de gestion que celui utilisé au centre cinéraire de Welkenraedt, il s'agit du « GIG », développé par les provinces de Liège et de Luxembourg.

De petits aménagements ont été également réalisés afin de satisfaire au mieux à la demande des personnes qui fréquentent notre centre cinéraire (coins pour les enfants, table à langer...).

Considérant que nos centres cinéraires sont également des lieux de vie, nous envisageons d'y faire entrer la culture, un partenariat pourrait être mis en place avec le centre culturel de Neufchâteau pour programmer par exemple des

expositions (photos, sculptures...) dans notre vaste parc cinéraire qui couvre une surface de plus de 5 hectares.

En termes de gestion de personnel, nous devrions pouvoir clôturer l'engagement du nouveau coordinateur du centre ainsi que d'un agent polyvalent à mi-temps dès le début de l'année 2025 pour palier à l'activité grandissante et au suivi de la gestion du site.

Dans le but de réduire notre dépendance énergétique vis-à-vis de l'électricité, une étude vient d'être réalisée afin d'étudier la faisabilité d'installer sur la toiture des panneaux photovoltaïques. Cette étude démontre que l'investissement serait rentabilisé en 4 ans et que pour optimiser le rapport « production/consommation » nous devrions installer environ 72 panneaux pour produire 28.676 Kwh/an et ainsi réduire d'un tiers la consommation électrique du site. Dès le début de l'année 2025, cette installation devrait être opérationnelle.

Une étude technique sera menée rapidement afin de créer de nouvelles places de parking sur le site.

Centre cinéraire de Héron : répondre à un besoin en province de Liège (arrondissement de Huy-Waremme)

Neomansio sc, crématoriums de service public est une intercommunale pure active dans le domaine de la crémation depuis 1978. A cette époque-là, le crématorium de Liège (Robermont) était le seul crématorium wallon, son rayonnement dépassait bien évidemment les frontières de notre province liégeoise. La crémation se développant rapidement et en fonction de l'ouverture de nouveaux sites, sa zone d'influence s'est considérablement réduite permettant à chaque crématorium de rendre un service de qualité et d'être au plus proche de la population en minimisant les déplacements pour les familles endeuillées. En 2012, pour satisfaire la forte demande en province de Liège, nous ouvrons le centre cinéraire de Welkenraedt. Aujourd'hui nous devons constater que le nombre de crémations ne fait qu'augmenter et que la population des arrondissements de Huy et de Waremme est relativement éloignée d'un site cinéraire.

La conférence des élus « Meuse-Condroz-Hesbaye », réunie le 21 mars 2018 aborde pour la première fois la nécessité pour sa population de créer un centre cinéraire sur le territoire de l'arrondissement de Huy/Waremme. Elle décide de solliciter les compétences de notre intercommunale afin d'analyser la pertinence d'un tel projet.

Nous mandatons un service d'étude de l'Ulg afin d'objectiver cette demande et d'étudier la zone couverte par les différents crématoriums wallons. Cette étude démontre qu'il existe, en effet, plusieurs régions nettement moins bien couvertes en termes d'accessibilité. Il s'agit notamment des arrondissements de Huy et de Waremme, de Thuin et de Philippeville ainsi que de la province de Luxembourg. Concernant cette dernière zone non couverte, la réponse a été donnée lors de l'ouverture du Centre cinéraire de Neufchâteau le 21 avril 2021.

Face à ce constat, il est demandé à notre intercommunale d'étudier la faisabilité d'implanter ou non un centre cinéraire dans la partie occidentale de la province de Liège, une étude est réalisée pour déterminer le programme (bâtiment, unités techniques, cimetièrre cinéraire, abords, parking et voirie), le plan financier, la localisation, l'amélioration de l'accessibilité, le nombre de crémations estimé... Cette étude est présentée à la conférence des élus le 16 octobre 2019, elle analyse 5 localisations possibles en estimant le potentiel de crémations, l'amélioration de la couverture en Wallonie et en province de Liège, l'impact sur les crématoriums existants et l'amélioration de l'accès en termes de distance.

Celle-ci démontre que ce projet est viable pour notre intercommunale et répond totalement à un besoin objectif pour la population. Sur base des différents critères étudiés, la commune de Héron (sortie autoroutière Héron/Andenne) apparaît comme le lieu idéal pour répondre aux besoins objectifs.

Convaincus de la nécessité du projet, les administrateurs de la conférence des élus « Meuse-Condroz-Hesbaye » qui représentent les quatre familles politiques qui la compose, décident à l'unanimité de nous mandater en vue de développer un centre cinéraire composé d'un crématorium et d'un parc cinéraire sur le territoire Héronnais.

Le 15 novembre 2019, le Conseil d'administration de Neomansio, à l'unanimité, décide de répondre favorablement à cette demande et de soumettre ce projet à l'avis de l'ensemble de ses 58 associés publics lors de l'assemblée générale du 6 février 2020. A l'issue de cette réunion, ce point est adopté avec une très large majorité et intégré très logiquement comme étant un objectif prioritaire dans notre plan stratégique précédent.

En partenariat avec les représentants de la commune de Héron, nous avons sélectionné plusieurs terrains qui semblaient pouvoir accueillir ce type d'infrastructure, en tenant compte des critères suivants :

- Présence proche d'une alimentation en gaz ;
- Surface disponible comprise entre 4 et 6 hectares ;
- Pas de nappe d'eau affleurante ;
- Proximité d'axes routiers majeurs ;
- En adéquation avec les projets communaux.

Après avoir obtenu le 8 septembre 2023 l'autorisation du Gouverneur de la Province de Liège de créer un complexe cinéraire, disposant d'un crématorium et d'un parc cinéraire, rien ne s'oppose à entreprendre les démarches d'acquisition du terrain convoité. Compte tenu que le propriétaire ne laisse pas de place à une négociation, le lancement de la procédure d'expropriation pour utilité publique semble inévitable.

Dans le courant de l'année 2025, les autorités compétentes devraient prendre attitude sur la légitimité de cette expropriation et fixer les modalités de transaction en vue d'acquérir ce terrain.

Des actions communes

- Sécurité et bien-être

Toutes les personnes qui travaillent dans l'un de nos centres cinéraires doivent être conscientes des risques inhérents à son secteur d'activité. Ces différents risques sont régulièrement répertoriés, analysés et évalués par notre conseiller en prévention afin d'optimiser la sécurité et le bien-être de notre personnel et des usagers. Il résulte de cette gestion, différentes actions qui en découlent et qui seront entreprises :

- Les formations ciblées (Equipier de première intervention, BA4-5, secouriste...)
- L'analyse et la révision de la tenue de sécurité actuelle
- Mise à disposition des vêtements réglementaires et des équipements de protection individuels
- Sensibilisation au port des équipements de protection individuelle (relance de la charte de sécurité)
- Diffusion de « flashs infos » sécuritaires

- Réduire la facture énergétique

Pour arriver à cet objectif ambitieux d'utilisation rationnelle de notre énergie, sur nos trois sites d'exploitation, il convient dans un premier temps de faire appel à l'expertise d'un facilitateur énergie pour les immeubles non résidentiels. Son but est d'optimiser nos bâtiments afin qu'ils soient économes en énergie, confortables et durables. Les facilitateurs sont mandatés par la Wallonie afin de nous épauler et aider dans notre méthodologie relative à l'audit de nos dépenses énergétiques tout en essayant d'identifier nos points critiques. Ils peuvent également avoir une relecture sur nos projets et cahiers des charges, identifier des aides financières, informer par rapport aux meilleures technologies et leurs modes de fonctionnement, répondre à toute question technique et information en relation avec l'énergie.

Une étude financière, technique et économique sera également entreprise afin de pouvoir déterminer si le placement de panneaux photovoltaïques sur chacun de nos trois sites est judicieux et rentable.

- Diminuer nos déchets et favoriser leurs valorisations

Nous souhaitons également réduire les déchets que nous produisons et les diriger vers la filière de recyclage appropriée. Pour y arriver, il convient dans un premier temps de les répertorier, de les collecter de la manière adéquate et de les recycler. Ce travail ne peut se réaliser qu'avec l'aide et la compétence du personnel concerné, raison pour laquelle un groupe de travail multi sites et couvrant nos différents services a été mis en place et devra proposer les gestes et actions concrets qui s'imposent.

- Améliorer notre accueil

L'accueil des usagers dans nos différents centres cinéraires a toujours été une priorité. Aujourd'hui, nous avons la chance de disposer d'un personnel compétent, qui organise, individualise et réalise les cérémonies en hommage aux défunts. Ces agents qui travaillent sur des sites différents doivent pouvoir partager leurs vécus, souhaits et points de progrès avec l'ensemble de leurs collègues dans un processus d'amélioration continu. Dans ce cadre, les meilleures pratiques seront uniformisées dans tous les sites par l'intermédiaire des coordinatrices et du maître de cérémonies.

- L'informatique, un outil indispensable

La vie de notre entreprise est de plus en plus liée à l'informatique. Cet outil constamment utilisé s'est rendu indispensable dans notre fonctionnement quotidien. La moindre panne ou défaillance peut bloquer une partie ou même l'ensemble de notre activité. L'actualité nous montre malheureusement trop souvent que même des sociétés de services telles que la nôtre peuvent se voir attaquées par des personnes malveillantes.

Notre rôle est d'anticiper, raison pour laquelle notre réseau informatique a été mieux sécurisé en, notamment, externalisant l'hébergement de nos serveurs.

Le logiciel de gestion global de notre activité mis en place en 2024 sera implémenté de différents modules afin de faciliter la gestion opérationnelle et permettre la traçabilité de notre activité funéraire.

En 2025, deux nouveaux logiciels majeurs seront mis en place au sein de l'institution, il s'agit de :

- Remplacer le programme de comptabilité classique par un logiciel de comptabilité et de gestion financière englobant notamment la comptabilité analytique approfondie, la gestion du budget, la digitalisation des documents financiers et l'intégration des workflows pour les bons de commande.

- Mettre en place un intranet disposant d'une gestion électronique de documents et permettant de donner à l'ensemble du personnel de nos trois sites un outil de communication et d'information interne.