
Note de synthèse

1. La délibération est basée sur l'article 1523-13 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ainsi que l'article 10 des statuts sociaux relatifs au plan stratégique, prévoyant que l'Assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales a nécessairement à l'ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour 3 ans, lequel est soumis à une évaluation annuelle lors de la deuxième Assemblée générale de l'exercice.
2. La délibération est par ailleurs basée sur la décision de l'Assemblée générale du 21 décembre 2022 approuvant l'ambitieux **plan stratégique "Transition gagnante" 2023-2025**, reflet d'une réflexion participative aussi bien interne qu'avec ses associés. Il s'articule autour de 3 objectifs stratégiques (OS), eux-mêmes déclinés en objectifs opérationnels (OO), actions (ACT), sous-actions (SA) et tâches (TA). Différents types d'indicateurs ont été associés à ces éléments et nous permettent d'en mesurer l'état d'avancement, dans le cadre de l'évaluation annuelle du plan stratégique.
3. L'élaboration d'un plan stratégique, tout comme notre société en constante évolution, nécessite une réévaluation permanente et une adaptation agile face aux nouvelles données issues des avancées technologiques et des mutations sociétales.
4. Notre plan stratégique n'échappe pas à cette règle. Établi à un instant donné, il est conçu pour évoluer, pour intégrer des améliorations ou pour s'enrichir de nouveaux projets répondant à des contraintes externes imprévues que ni le Conseil d'Administration ni nos métiers ne pourraient prédire ou contrôler.
5. L'impulsion que nous avons souhaité donner à ce plan stratégique est claire : elle doit refléter l'essence et les valeurs fondamentales d'in BW et s'articuler autour des trois axes stratégiques établis, parmi lesquels le développement durable occupe une place prépondérante. Ce n'est pas simplement un engagement ; c'est une responsabilité que nous portons envers les générations futures.
6. Rien de tout cela ne serait possible sans nos collaborateurs. Notre stratégie, aussi attractive soit-elle, repose sur le talent et l'engagement de nos équipes. Leur compétence, dans un contexte où le recrutement de profils techniques spécialisés est compliqué, est une chance inestimable pour in BW.
7. Notre volonté est de continuer à demeurer le conseiller technique privilégié des communes, un partenaire de confiance dans un contexte de plus en plus complexe. Nous voulons renforcer notre rôle de bras opérationnel, augmenter les services que nous rendons afin de mieux servir l'intérêt commun.
8. Enfin, face aux défis financiers rencontrés par les communes, la mutualisation des ressources et des moyens représente un sérieux atout. L'exemple récent de la mutualisation des coûts de collectes de déchets illustre notre capacité à être à l'écoute des besoins spécifiques de nos associés et à trouver des solutions efficaces même dans la complexité, confirmant la valeur ajoutée de notre intercommunalité.
9. Le plan stratégique d'in BW est donc plus qu'une feuille de route ; c'est un engagement envers nos associés, nos citoyens, nos entreprises ; un contrat de confiance avec l'avenir que nous construisons ensemble.
10. L'entente remarquable qui prévaut entre nos organes de gestion, le comité de direction et nos collaborateurs est à souligner. Cette dynamique de collaboration est indubitablement la clef qui renforce notre capacité à relever les défis actuels et à anticiper ceux de demain.
11. Avec détermination et optimisme, nous poursuivons notre mission de service public pour un avenir durable et prospère.

12. L'Assemblée générale du 20 décembre 2023 doit avoir à son ordre du jour l'approbation de l'évaluation annuelle du plan stratégique. Cette évaluation dresse le bilan de l'indice santé des indicateurs, au terme des trois premiers trimestres de l'année 2023, dont les **données sont arrêtées au 1er octobre 2023**. Les résultats de l'évaluation globale montrent que plus de la moitié des indicateurs sont conformes aux prévisions, près d'un tiers sont en décalage avec le planning, 7% requièrent un déblocage et 9% ne sont pas mesurés à la date de l'évaluation ou sont inactifs. L'évaluation complète des indicateurs se trouve dans le tableau en fin de document. L'évaluation du plan stratégique repose sur un **descriptif des actions et projets réalisés** ainsi que sur une série **d'indicateurs** associés dont on retrouvera la mise à jour en fin de document. L'évaluation 2023 du Plan Stratégique est basée sur une **analyse contextuelle et transversale** de chacun de ces indicateurs afin de mesurer la performance, de réévaluer la cohérence et d'ajuster, au besoin, les variables des différents items (moyens, objectifs, cibles, délais...).

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

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

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

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

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

Plus de **53%** des indicateurs ont un indice santé dans le vert. Ils sont équitablement répartis sur les 3 objectifs stratégiques. Le volume d'indicateurs dont la cible a été ou sera atteinte en 2023 est relativement conforme au graphique de la Figure 1 (ci-dessous). Comme il s'agit de l'évaluation des 9 premiers mois d'un programme de 3 ans, cette proportion semble raisonnable car il s'agit du démarrage, surtout si l'on rajoute le fait que **63% des** indicateurs ont progressé ;

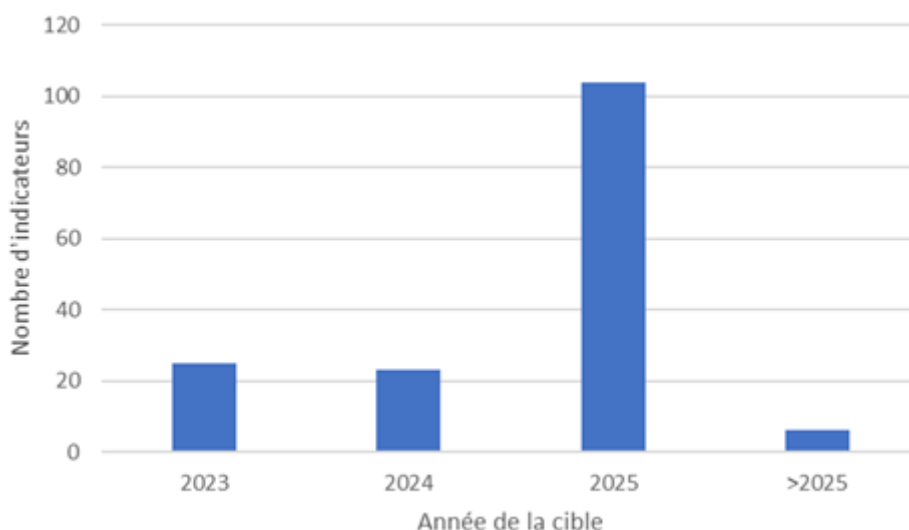
31% des indicateurs ont un indice santé orange. Ils restent sous contrôle mais certains sont susceptibles d'être influencés par des éléments externes ;

7% des indicateurs sont associés à des actions qui doivent être débloquées ;

Moins de 2% (3) des indicateurs ont été abandonnés parce qu'ils sont liés à une installation technique mise hors service. Ils sont repris par défaut comme indicateur dont la cible a été atteinte ;

7% des indicateurs n'ont pu être mesurés à la date de l'évaluation.

13. Complémentaire à cette évaluation point par point des indicateurs, une évaluation transversale a été menée jusqu'au troisième niveau du plan stratégique (le niveau « action », correspondant aux § x.x.x) afin d'offrir une vision globalisée de l'état d'avancement des projets phares et des objectifs stratégiques. Cette présentation de l'avancement de nos actions et de leurs effets est présentée dans ce document.
14. Une réflexion sera menée pour identifier (voire quantifier) les effets (résultat, impact) du déroulement de notre plan stratégique à plus long terme, par exemple au niveau des objectifs opérationnels.
15. Enfin, la Figure 1 illustre la distribution des indicateurs dans le temps, selon les délais définis dans le plan pour atteindre chacune des cibles. Sur ce graphique, on observe logiquement qu'une majorité des cibles ne doit être atteinte qu'en 2025.



16. Les principales réalisations en 2023 sont reprises dans la documentation de séance.
17. Cette évaluation 2022 a fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration du 8 novembre 2023 et transmis ensuite aux actionnaires. Il leur est demandé de se prononcer favorablement sur l'évaluation 2023 du plan stratégique 2023-2025.
18. La décision de l'Assemblée générale requiert la majorité simple des voix des actionnaires.

19. Chaque conseiller dispose du droit d'exiger en conseil communal/provincial un vote séparé sur un ou plusieurs points qu'il désigne.
20. Les délégués disposent en séance de l'Assemblée générale d'un droit de vote libre pour l'ensemble des points en l'absence de délibération du Conseil.
21. Tous les actionnaires dont les délégués ont le droit de poser des questions écrites et orales au Conseil d'administration. Les questions écrites sont à introduire par mail à direction@inbw.be avant le 15 décembre 2023.

Proposition de décision

Le Conseil communal (provincial), réuni en séance publique,

Considérant que la commune / ville (Province) est actionnaire d'in BW ;

Vu le code de la démocratie locale et de la décentralisation et spécialement les articles L1122-10 et L1122-13 (L2212-11 et L2212-22) relatifs aux réunions et délibérations des conseils communaux (conseil provincial) et l'article L1122-30 (L2212-32) relatif aux attributions du conseil communal (conseil provincial) ;

Vu les articles L1523-11 à L1523-14 du même code relatifs aux Assemblées générales des intercommunales ;

Vu l'article L1523-23 du même code stipulant que l'ordre du jour de la séance du Conseil communal suivant la convocation de l'Assemblée générale doit contenir un point relatif au plan stratégique ;

Vu l'article 10 des statuts de ladite intercommunale ;

Considérant que la Commune/ Ville (Province) a été régulièrement convoquée à participer à l'Assemblée générale du 21 décembre 2022 par convocation datée du 18 novembre 2022 ;

Considérant que la Commune / Ville (Province) doit être représentée à l'Assemblée générale par cinq délégués, désignés à la proportionnelle, trois au moins représentants la majorité du conseil communal (provincial) ;

Considérant que les délégués rapportent à l'Assemblée générale, la proportion des votes intervenus au sein de leur Conseil et qu'à défaut de délibération du Conseil communal (provincial), chaque délégué dispose d'un droit de vote correspondant au cinquième des actions attribuées à l'actionnaire qu'il représente ;

Vu les points portés à l'ordre du jour de la susdite Assemblée;

Attendu que la Commune/ Ville (Province) souhaite, dans l'esprit du code précité, jouer pleinement son rôle d'actionnaire dans l'Intercommunale; qu'il est opportun dès lors que le Conseil communal (Conseil provincial) exprime sa position à l'égard des points portés à l'ordre du jour de l'Assemblée précitée;

Vu les points portés à l'ordre du jour de la susdite Assemblée;

Attendu que la Commune/ Ville (Province) souhaite, dans l'esprit du code précité, jouer pleinement son rôle d'actionnaire dans l'intercommunale; qu'il est opportun dès lors que le Conseil communal (Conseil provincial) exprime sa position à l'égard des points portés à l'ordre du jour de l'Assemblée précitée;

Attendu que par délibération du Conseil communal (provincial) du **X**, la Commune/ Ville (Province) a désigné ses délégués à l'Assemblée générale d'in BW, s'agissant de Messieurs et Mesdames **X**.

Décide :

- de se prononcer comme suit sur le point n° 2 de l'ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire d'in BW association intercommunale du 20 décembre 2023 relatif à l'approbation de l'évaluation 2023 du plan stratégique 2023-2025:

	Voix pour	Voix contre	Abstentions
2. Evaluation 2023 du plan stratégique 2023-2025			

- de charger le Collège communal (Collège provincial) de veiller à l'exécution de la présente décision ;
- de transmettre la présente délibération :
 - à l'intercommunale précitée,
 - aux délégués au sein de la susdite intercommunale.