

Plan stratégique 2025-2030 Farys

Conformément au Décret sur l'administration locale, ce document présente la stratégie de Farys pour la prochaine législature 2025-2030. Il donne un aperçu de la situation actuelle, de ce que nous avons réalisé ces dernières années, de ce que nous voulons faire et des mesures concrètes que nous prendrons dans les années à venir.

Cette mise à jour stratégique permet de mieux cibler la vision stratégique en l'étayant d'une mission actualisée et d'objectifs clairs. Sur cette base, un plan stratégique concret sera élaboré, avec des priorités pour 2025-2030.

Le document explique pourquoi ces priorités ont été choisies et seront privilégiées dans les années à venir afin que Farys puisse renforcer son rôle de partenaire de confiance.

1. Tendances et défis

Nous évoluons dans un monde en constante évolution, riche en tendances et en changements. Il est essentiel d'être conscient de ces changements afin de pouvoir formuler une réponse appropriée dans notre stratégie. Les principales tendances et les principaux défis que nous observons sont les suivants :

- **Changement climatique** : davantage de sécheresses et de fortes précipitations, impact sur le stockage, la distribution et les nuisances d'eau.
- **Réutilisation des eaux de pluie** : demande croissante de collecte et de réutilisation, avec conseils et réglementation.
- **Sensibilité des clients au prix** : factures transparentes et investissements responsables nécessaires
- **Environnement sain** : importance de la qualité de l'eau, la conservation de la nature et les solutions respectueuses de l'environnement.
- **Évolution technologique** : transformation numérique, compteurs intelligents et automatisation.
- **Données et analyses** : prédiction des fuites, maintenance et optimisation des services.
- **Infrastructures sportives** : pénurie et vieillissement des infrastructures, besoin de rénovation.
- **Capacité communale** : prise en charge et économies d'échelle pour les appels d'offres complexes.
- **Coopération entre les entreprises du secteur de l'eau** : partage des connaissances, investissements conjoints et innovation.
- **Cybersécurité** : protection des infrastructures critiques et de la continuité numérique.
- **Diminution de l'engagement** : les mandats administratifs et consultatifs perdent de leur attrait.
- **Partenaires de confiance des communes** : demande de prise en charge intégrale dans les domaines de l'eau, des égouts, des sports et des achats.

2. Mission

Notre déclaration de mission résume notre mission principale.

En tant que partenaire de confiance des communes :

- Farys garantit la fourniture d'une eau potable abordable et de qualité en toutes circonstances à tous ceux qui en ont besoin.
- Nous nous engageons à assurer un approvisionnement en eau potable sûr, à l'épreuve du temps et du climat, à garantir un réseau de transport fiable et à assurer l'approvisionnement et la distribution continus de l'eau potable et l'assainissement des eaux résiduelles.
- Nous jouons un rôle actif dans la lutte contre la pénurie d'eau, par la production, le développement de nouvelles sources et le stockage de l'eau.
- Nous gérons l'eau de manière durable et encourageons une utilisation responsable de l'eau potable.
- Nous fournissons des solutions durables et économes en énergie dans les domaines de la gestion de l'eau potable, de la gestion des égouts, des infrastructures sportives et des services d'approvisionnement, au service de nos communes et de nos clients.
- Nous leur offrons un service de haute qualité avec une valeur ajoutée, nous mettons à leur disposition nos connaissances et nos compétences distinctives pour la gestion des activités et des projets, et jouons un rôle de pionnier dans ce domaine.
- Nous tirons le meilleur parti de chaque occasion de collaborer avec les parties prenantes et unissons nos forces au sein de Waterunie Operator.

Explication de cette mise à jour stratégique :

Certains éléments ont été explicitement ajoutés et mis en évidence dans cette mise à jour : l'importance d'un approvisionnement en eau potable, notre rôle actif dans la lutte contre la pénurie d'eau, l'accent mis sur la durabilité et l'efficacité énergétique, la coopération et l'union des forces au sein de Waterunie Operator et la mention de la gestion des infrastructures sportives et des services d'achat. Ces ajustements garantissent que notre mission est mieux alignée sur les défis et les priorités pour 2025-2030.

3. Objectifs

Pour mener à bien cette mission, Farys se concentre sur les objectifs suivants :

Économiques

- Être le partenaire de service privilégié des communes en matière d'eau, de sports et de services, tout en étant le point de contact pour la gestion de leurs activités et de leurs projets.
- Être reconnu en permanence par les clients comme le partenaire le plus orienté vers le service dans le domaine de l'eau potable, des égouts et du sport de qualité à un prix abordable.
- Figurer parmi les prestataires de services les plus performants.
- Être à la pointe de l'innovation.
- Être une entreprise financièrement saine et durable.

Sociétaux

- Être et rester un acteur clé avec un impact sur la mise en œuvre de la gestion intégrée de l'eau, des sports et des services en Flandre.
- Contribuer de manière significative à la réalisation des objectifs en matière d'énergie et de développement durable.

Social

- Être et rester un employeur attrayant et attentionné pour nos collaborateurs et nos partenaires contractuels.

4. Valeurs

Pour atteindre ces objectifs, Farys et tous ses collaborateurs utilisent le cadre de valeurs suivant :

Orientation client

Nous plaçons le client au premier plan et agissons en tant que partenaire fiable en lui offrant respect, compréhension et un service correct, adapté à ses besoins.

Intègre

Nous agissons avec intégrité en étant honnêtes, fiables et transparents et respectons nos engagements.

Fondamental

Nous travaillons avec soin, de manière bien préparée et orientée vers des solutions, en utilisant nos connaissances et notre expertise, et en apprenant continuellement à nous améliorer.

Innovant

Nous osons être des pionniers, penser de manière créative et novatrice, et nous nous efforçons de rendre les processus et les solutions plus pertinents, plus simples et plus orientés vers l'avenir, en tenant compte de toutes les parties prenantes.

Impliqué

Nous sommes des représentants engagés de l'entreprise, assumons nos responsabilités, faisons preuve d'initiative et contribuons activement à l'obtention de résultats positifs pour nos collègues, nos clients et nos parties prenantes.

Attentifs

Nous agissons avec bienveillance, humanité et empathie, en tenant compte de manière réaliste et sociale du contexte, des besoins et de l'impact de nos actions.

Explication de cette mise à jour stratégique :

Dans cette mise à jour, nous avons utilisé la valeur « innovant » au lieu de « révolutionnaire » pour mettre l'accent sur l'innovation et la créativité de manière plus large et plus accessible. En outre, nous avons choisi le terme « Attentif » plutôt que « Social » afin

de mettre plus clairement l'accent sur l'empathie, la responsabilité et l'action socialement responsable.

5. Stratégie

Pour réaliser sa mission et ses objectifs, Farys se concentrera sur les piliers stratégiques suivants au cours de la prochaine législature :

Stratégie de portefeuille : Continuer à miser sur un large portefeuille d'activités, axé principalement sur l'eau potable et l'assainissement, complété par les infrastructures sportives, les services Creat et la gestion circulaire de l'eau. Ce faisant, l'accent est mis sur la qualité, la sécurité de l'approvisionnement, l'efficacité du réseau et la position sur le marché, tandis que de nouvelles activités de niche sont développées de manière sélective dans le cadre du mandat public. Ainsi, Farys compte continuer à optimiser et à innover dans les services qu'elle propose aux communes et à ses autres partenaires.

Stratégie financière : Encourager un retour sur investissement maximal grâce à un financement fondé sur une stratégie et à une gestion financière rigoureuse. Pour ce faire, des modèles de financement alternatifs, des possibilités de subventions, des projets européens et des collaborations avec des partenaires comme des universités et des entreprises sont mis en place afin de soutenir au mieux les projets d'innovation.

Stratégie d'innovation : Un engagement fort en faveur de l'innovation technologique pour réaliser sa mission et créer de la valeur ajoutée dans toutes ses activités. La stratégie se concentre sur les infrastructures d'eau intelligentes, le contrôle de la qualité, la détection des fuites, les nouvelles techniques de production d'eau potable, les projets circulaires, les compteurs intelligents, la digitalisation, l'IA, la robotisation et les énergies renouvelables. Farys entend jouer un rôle de premier plan en se dotant d'une cellule spécialisée dans la R&D et l'innovation, en renforçant les capacités structurelles d'innovation, en communiquant sur les projets d'innovation à l'extérieur et en encourageant la collaboration avec d'autres partenaires afin de déployer efficacement les ressources.

Stratégie concurrentielle : Tirer parti de son avantage concurrentiel grâce à une proposition de valeur différenciée pour l'ensemble de ses activités. Pour l'eau potable et l'assainissement, l'excellence est primordiale : sécurité de l'approvisionnement, prix abordables, qualité élevée, innovation et services orientés vers le client. Farys Sport et ses services aux communes se concentrent sur la sécurité, la facilité d'utilisation, la prise en charge, les avantages économiques, la maniabilité et une combinaison optimale de prix, d'efficacité et de service, soutenus par des connaissances spécialisées et une assurance qualité continue.

Stratégie opérationnelle : Se concentrer sur l'excellence opérationnelle afin de soutenir sa proposition de valeur différenciée. La stratégie opérationnelle se concentre sur la gestion efficace et durable de l'eau potable, des égouts, des infrastructures sportives et des bâtiments, en mettant l'accent sur la maintenance préventive, la gestion des actifs fondée sur les données, la gestion des risques, l'assurance de la qualité et la robustesse des infrastructures. Ainsi, Farys vise à optimiser ses processus, à minimiser les risques de défaillance et à garantir une sécurité d'approvisionnement et des performances continues.

6. Priorités

6.1. Eau potable : production, transport et distribution

- Objectif : assurer la continuité et la qualité de l'approvisionnement en eau potable, même en cas de conditions climatiques extrêmes.
- Priorités : renforcement de l'interconnectivité des réseaux (AquaDuct), projets de stockage et de mise en réserve (y compris le stockage dans les aquifères), diversification des sources d'eau brute et modularité de la capacité de production.

6.2. Traitement et assainissement

- Objectif : atteindre les objectifs de réduction, intégrer les plans relatifs aux eaux pluviales et à la sécheresse et mettre en œuvre des systèmes de gestion des actifs communaux.
- Priorités : délais courts pour les grands projets d'assainissement et investissements ciblés pour garantir le respect des normes environnementales.

6.3. Gestion des sports et gestion des installations

- Objectif : exploitation durable des infrastructures sportives en mettant l'accent sur la sécurité, l'efficacité énergétique et l'expérience des utilisateurs.
- Priorités : digitalisation des processus opérationnels et respect des lignes directrices en matière de développement durable.

6.4. Creat et services complémentaires

- Objectif : décharger les communes du soutien juridique, administratif et opérationnel et réaliser des économies d'échelle.
- Priorités : coopération transparente et efficacité maximale grâce à des services standardisés.

6.5. Innovation, digitalisation et R&D

- Objectif : stimuler l'innovation technologique, accroître l'efficacité opérationnelle et optimiser la valeur pour le client grâce à la digitalisation et à la R&D.

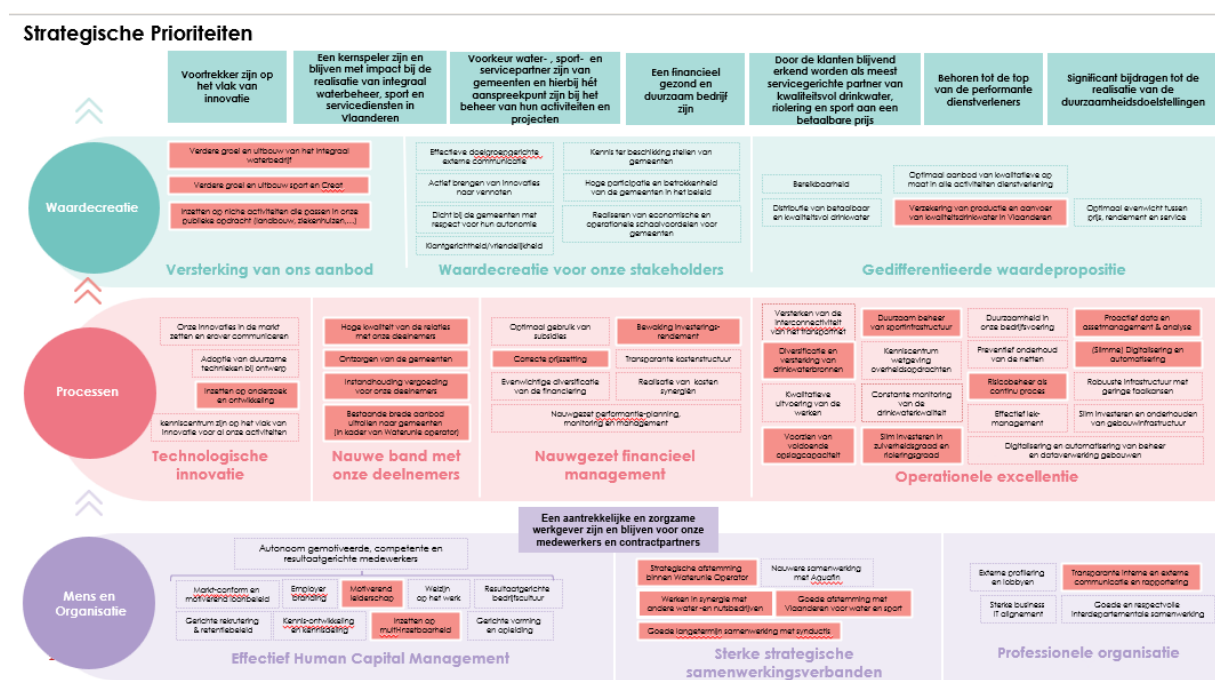
- Priorités : compteurs intelligents et plateformes de données, gestion des actifs basée sur les données et cybersécurité.

6.6. Stratégie d'alliance et gouvernance

- Objectif : réaliser des économies d'échelle opérationnelles et optimiser la coopération et le pilotage au sein de la compagnie des eaux.
- Priorités : partenariats stratégiques, gouvernance unifiée et rapports de performance.

7. Comment s'attaquer à ce problème ?

La carte stratégique nous sert de guide pour concrétiser nos objectifs : elle permet de visualiser les priorités stratégiques, montre comment chaque collaborateur peut contribuer et soutient une approche collaborative et continue avec une évaluation et un ajustement réguliers.



8. Bilan 2019-2025 et points de travail 2026

8.1. Eau potable

Évaluation 2019-2024

Transport et interconnexion

- Poursuite de l'extension du réseau de transport et de la capacité de stockage (projets dans le cadre de *AquaDuct*).
- Projets d'augmentation de la capacité de pompage à Buggenhout (+50 %) ; permis de construire obtenu et mise en œuvre prévue.
- Achèvement d'une nouvelle canalisation d'approvisionnement de 8,5 km entre Opwijk et Gijzegem.
- Achèvement des stations de pompage d'Asse, de Merelbeke, de Deinze et d'Ostende.
- Achèvement des réservoirs d'Asse et d'Ostende.

Production

- La mise en service et l'extension du WPC Ostende (6 mars 2020 ; capacité doublée à la mi-2021 pour atteindre un maximum de 24 000 m³/jour) réduisent la dépendance à l'égard des sources orientales.
- Mise en service du WPC Hofstade (valorisation des effluents de la station d'épuration d'Alost en eau potable) depuis juin 2025 (production journalière de 1 200 m³/jour, phase 2 en cours d'autorisation).
- Deeper Blue (forage exploratoire ASR Alost, 2023) montre un potentiel de stockage souterrain ; le stockage saisonnier souterrain fait l'objet d'un examen plus approfondi.
- Mise en œuvre du plan stratégique pour l'approvisionnement en eau (SPW1) Flandre
- Élaborer un indicateur d'impact pour les investissements futurs en s'appuyant sur les piliers centraux suivants :
 - Résilience climatique
 - Disponibilité de l'eau
 - Environnement - Empreinte écologique
 - Coût total (sociétal)
 - Sécurité d'approvisionnement

Distribution et gestion d'actifs

- Programmes de remplacement et de renouvellement en cours (y compris le remplacement des conduites en fonte et en fibrociment). L'exécution des projets est synchronisée autant que possible par l'intermédiaire de Synductis.
- Conception complète du réseau dans le SIG, digitalisation des raccordements et amélioration de l'enregistrement des fuites et des données de construction (en particulier pour les canalisations antérieures à 2000).
- Développement de modélisations de réseau et d'une carte de situation mise à jour périodiquement comme base pour l'investissement et la hiérarchisation des priorités.

Collaborations

- Poursuite de l'intégration avec De Watergroep par l'intermédiaire de Waterunie ; démarrage de Waterunie Operator en préparation avec l'intention d'être officiellement actif d'ici janvier 2026.
- Joint venture Mainvault NV (Hainaut) opérationnelle à partir du 18 juillet 2024. Les collaborations avec SWDE, AGSO et d'autres partenaires renforcent la sécurité des sources et des approvisionnements.

Points de travail 2026

Priorités stratégiques

- 1. Amélioration de la sécurité de l'approvisionnement grâce à la diversification et à la capacité de stockage**
 - Poursuivre et accélérer les projets **ASR** (Alost) + lien avec le traitement des effluents (Deeper Blue).
- 2. Renforcement du réseau de transport**
 - Début de la phase de mise en œuvre de l'augmentation de la capacité de pompage **Buggenhout** (autorisations suivies de mise en œuvre). Planification : 2026-2027.
 - Poursuite de l'optimisation de l'interconnectivité via AquaDuct et coordination plus étroite avec De Watergroep et ses partenaires, par exemple par l'optimisation de Kluizen via la construction du réseau de transport Farys.
 - Poursuite de la mise en œuvre du programme de rénovation des châteaux d'eau, avec l'achèvement du château d'eau Kattenberg à Gand, du château d'eau d'Erpe-Mere et le démarrage du château d'eau Sint-Andries à Bruges.
 - Rénovation des réservoirs sur la conduite de transport Brakel – Renaix
 - Rénovation d'une conduite de transport
- 3. Réseau de distribution : remplacement ciblé et efficacité du réseau**
 - Donner la priorité au remplacement des conduites en fonte et en fibrociment dans les zones faisant l'objet d'avis de qualité (gains rapides). Poursuite des programmes 2026 avec budgétisation annuelle.

- Mise en œuvre d'un programme de remplacement basé sur la gestion des actifs, aligné sur la planification à long terme de Synductis et maximisation de l'exécution en synergie dans le cadre de Synductis.
- Objectif : poursuite de la réduction de l'ILI et du NRW grâce à l'expansion du DMA, à la gestion intensive des fuites et à la digitalisation des compteurs.

Opérationnel et technique

4. Données, modélisation et gestion des actifs

- Fin de la modélisation du réseau et intégration dans la planification des investissements et des scénarios (2026 : utiliser les modèles de manière opérationnelle pour établir des priorités).
- Amélioration de la carte de situation sur la base d'analyses de corrélation et développement d'une boîte à outils pour l'analyse des données.

5. Suivi de la qualité et orientation client

- Surveillance continue de la teneur en fer et de la qualité ; capacité de réaction rapide (rinçages) et communication claire avec le client en cas de décoloration.
- Maintien des processus de règlement des sinistres à un niveau élevé sur le plan juridique et en matière de service à la clientèle.

Collaborations et gouvernance

6. Waterunie Operator & joint ventures

- Lancement opérationnel du Waterunie Operator (janvier 2026) et mise en place d'un contrôle SCADA/réseau commun.
- Poursuite du développement de Mainvault et de la collaboration avec la SWDE pour la sécurité de l'approvisionnement transfrontalier.

Projets et innovation

7. Portefeuille de projets 2026 (projets concrets)

- **De Ganzepoot** : déploiement de la production modulaire à la source (eau douce/eau saumâtre/eau de mer) : poursuite de la phase de test/pilote. Priorité : permis.
- **ASR + réutilisation d'effluents** : processus de mise à l'échelle et d'obtention des autorisations.
- **Augmentation de la capacité du WPC** (le cas échéant) et utilisation du WPC Hofstade pour le stockage local.

Gouvernance et finances

8. Cadre d'investissement et de priorisation

- Utilisation d'indicateurs d'impact (robustesse climatique, sécurité d'approvisionnement, environnement, coût social) comme outil de décision pour le portefeuille d'investissement 2026.

- Maintien de l'équilibre entre le financement propre et les éventuelles subventions externes (par exemple, rénovation des châteaux d'eau, projets de stockage).

8.2. Épuration

Évaluation 2019-2024

Projets d'investissement

Au 1er septembre 2024, le portefeuille comprenait :

- 285 projets en phase préliminaire
- 333 projets en phase de conception/appel d'offres
- 320 projets en cours
- 291 projets en phase de garantie

Cadre stratégique

- En mai 2023, le Conseil d'administration a approuvé le document *Visienota rioolbeheer 2023-2027*. Il présente les principaux défis et approches pour les années à venir.
- Les objectifs de réduction des plans de gestion des bassins hydrographiques 2022-2027 (Escaut et Meuse) ont été finalisés. Objectif : bon état de tous les plans d'eau d'ici à 2027.
- Avec *De Grote STROOMversnelling* et le Décret relatif à l'obligation communale d'assainissement (avril 2024), une accélération et un ancrage sont prévus. Les communes devraient préparer des programmes pluriannuels alignés sur leur cycle politique.

Financement

- Chaque participant dispose d'une enveloppe individuelle ; les dépenses et les revenus ne sont pas consolidés.
- Le préfinancement s'effectue au moyen de droits de tirage basés sur les recettes futures provenant de l'assainissement.
- Farys se finance sans garantie des participants et maintient des conditions de marché saines. Les droits de tirage élargis seront progressivement supprimés à partir de 2027.

Eaux pluviales et sécheresse

- Grâce aux conseils de Farys, les participants de Z ont mis en place un plan de gestion des eaux pluviales et de la sécheresse depuis la fin de l'année 2024, conformément au Blue Deal.
- Ces plans sont nécessaires pour obtenir des subventions et constituent la base d'un engagement plus fort afin de mettre davantage l'accent sur l'infiltration, le stockage temporaire et la réutilisation.

Gestion des actifs et inspections

- Objectif 2027 : une carte complète de l'État et une carte des risques actualisée.

- D'ici à la fin de l'année 2025, 50 % du plan d'inspection devrait être achevé et tous les égouts critiques inspectés.
- En 2024 : 21 km d'égouts vérifiés via CCTV en circuit fermé (20 % nécessitent une action) et les inspections prévues par caméra dans les fosses ont été entièrement mises en œuvre.

Actions opérationnelles

- Les nouveaux réseaux d'égouts sont construits selon le système de séparation optimale, avec un suivi numérique des dossiers de déconnexion.
- Déploiement de SEI conformément aux plans de zonage et aux plans d'aménagement du territoire.
- Rapports structurels : rapports statutaires, trimestriels et moments de clarification pour les participants.

Points de travail 2026

1. **Investissement intelligent** : atteindre un taux de purification minimal de 50 % d'ici 2027 et réaliser les objectifs de réduction.
2. Réalisation d'investissements de remplacement, dans le cadre ou non de la rénovation du réseau routier, avec la mise en place d'égouts séparés dans la mesure du possible, en tenant compte des mesures à la source visant à retenir au maximum les eaux pluviales sur place.
3. Accompagnement des clients dans la séparation de l'évacuation d'eau privée dans le cadre des travaux d'égouttage.
4. **Résilience climatique** : soutien aux plans de gestion des eaux pluviales et des sécheresses, sensibilisation et projets de référence en matière d'eau circulaire.
5. **Gestion des actifs** : poursuite du déploiement du système d'inspection et de gestion.
6. **Organisation solide** : communication et coopération transparentes avec Aquafin.

8.3. Sport

Évaluation 2019-2024

Portefeuille et offres

- Gestion des infrastructures sportives publiques de 36 villes et communes
- En 2025 : 24 piscines, 49 salles de sport et 79 espaces et domaines extérieurs
- Dix nouveaux logements en construction
- Extension de la gestion totale : supervision du projet, exploitation, maintenance

Cadre stratégique

- Objectif : des installations sportives de qualité, saines et abordables dans le quartier
- Travailler avec les autorités locales pour rendre possible des opérations complexes et des rénovations
- Farys SPORT, partenaire privilégié et extension des services sportifs locaux

Fonctionnement opérationnel

- Les gestionnaires de relations comme pont entre la politique locale et les plans d'action concrets
- Trajectoire GPS : planification à long terme du fonctionnement, des investissements et de la maintenance
- Outils numériques : extension du portail MCS pour les notifications et les suivis
- Rationalisation interne et centre de connaissances pour un fonctionnement plus efficace

Résultats

- Nouvelle opération avec le personnel de Farys, notamment dans les piscines de Bruges, Beernem, Vichte et le parc de loisirs Blaarmeersen Gand
- Application réussie du modèle opérationnel

Points de travail 2026

1. Renforcement de l'image auprès des nouveaux participants de la division S en tant que partenaire privilégié.
2. Consolidation des systèmes de caisse et de réservation, automatisation et numérisation accrues
3. Maintien de l'accent sur l'efficacité énergétique et les investissements durables
4. Optimisation du modèle opérationnel en étroite collaboration avec les services des sports

8.4. FM

Évaluation 2019-2024

Portefeuille et offres

- Optimisation des structures organisationnelles : Gestion FM et maintenance FM
- Gestion, rénovation et entretien des bâtiments, des terrains et des infrastructures sportives
- Prise en charge du patrimoine Farys, des participants S (piscines, salles de sport, espaces extérieurs) et des fichiers de personnalisation Creat
- Responsable de l'accueil, du nettoyage, des services de manutention et des aspects généraux liés à la durabilité.
- Plan directeur pour le siège de The Loop et le centre logistique technique

Cadre stratégique

- Gestion FM : approche thématique autour de l'énergie, de la durabilité, de la réduction du CO₂, des subventions et du plan directeur
- Maintenance FM : maintenance quotidienne et préventive, y compris le nettoyage, l'entretien des espaces verts et les investissements de remplacement.
- Projets FM : supervision des rénovations et des nouvelles constructions, en mettant l'accent sur la durabilité et l'efficacité
- Utilisation de systèmes numériques :
 - **Spacewell (MCS)** : maintenance, certificats, ordres de travail et rapports
 - **SAP PPM** : suivi, budgétisation et planification des projets
 - **DEXMA** : Comptabilisation et suivi de l'énergie

Résultats

- 200 projets mis en œuvre (2019-2024), y compris les piscines d'Ostende, Blankenberge, Beernem, Aquandé, la salle de sport de Ledeborg, le parc sportif de Moerbeke.
- Rapports/commandes de travail en forte hausse : de 2 050 rapports en 2019 à 5 900 en 2024
- 51 accords-cadres actifs d'ici fin 2024 (énergie, hygiène, matériaux, sécurité...)
- Projets dans le domaine de l'énergie et du développement durable : EPCNR, obligation PV, éclairage LED, bornes de recharge pour voitures électriques
- 51 des 89 notes patrimoniales complétées (mesure de l'état, analyse énergétique, analyse patrimoniale)
- Terrains de sport « Green Deal » : solutions durables pour la gestion de l'eau et la protection climatique des espaces extérieurs
- La Charte de l'entreprise durable (Voka) obtenue pour la 13e année consécutive

- Plan directeur de réalisation pour le siège de The Loop et le centre logistique technique

Points de travail 2026 :

- À la fin de l'année 2024, le document d'orientation pour le Sport a été approuvé par le Conseil d'administration. En 2025, l'élaboration des actions et des mesures, formulées dans la présente note d'orientation sur le sport, a débuté et leur mise en œuvre s'est poursuivie. Cette trajectoire se poursuit également en 2026 et dans les années à venir.
- Pour que les bâtiments soient « à l'épreuve du temps », des efforts supplémentaires sont consentis pour déployer et mettre en œuvre des technologies innovantes et durables. C'est en partie grâce à des formations thématiques et à l'échange de connaissances internes que les collaborateurs acquièrent de l'expertise. Les priorités pour 2026 s'inscrivent dans la lignée de 2025 : poursuite de la normalisation, optimisation de la structure interne FM avec un accent particulier sur les tâches essentielles et les programmes de formation spécialisée.
- L'amélioration de l'efficacité grâce à l'optimisation des processus au sein du département est visée par le biais de rapports personnalisés et d'analyses de données.
- L'utilisation de l'espace interne fait l'objet d'une optimisation plus poussée dans le but de la mettre en œuvre dans le nouveau siège. Il s'agit notamment de la réservation d'un lieu de travail via un outil de réservation.

8.5. Clients

Évaluation clients 2019-2024

Base de clientèle

- 744 031 clients à la fin de 2024 (+ ~50 000 vs. 2019)
- Composition stable : majorité des ménages, taux social de 6 % (remise de 80 %)
- 1,44 million de personnes domiciliées raccordées

Numériser l'interaction avec le client

- **MyFarys** : lancé en 2019 → entre-temps portail client à part entière
 - 2021 : fonction de déménagement
 - 2022 : paiements en ligne, relevé numérique des compteurs, multilinguisme
 - 2023 : changement de marque et options d'expédition numérique
 - 2025 : lancement pour les clients professionnels
- Traitement direct : 91 % des modifications traitées automatiquement → efficacité + satisfaction du client
- **Expédition numérique** : standard pour les clients de MyFarys à partir de 2024 → économies 1,5 million d'euros en 2024

Canaux de contact

- **Site web** 24/7 infos + renvoi vers MyFarys, vidéos d'instruction
- **The Streamline (centre de contact)** :
 - ~330 000 appels/an
 - Accords de niveau de service depuis 2023 : accessibilité 96 %, temps de réponse 60 secondes, CSAT 85 %.
 - Accessibilité supprimée en 2020 (corona), rétablie à partir de 2022
 - CSAT stable à ~87 %

Facturation et recouvrement

- Taux de recouvrement stable à 97,4 % en moyenne (2019-2024)
- 86 % des soldes payés dans les délais
- Depuis 2023, davantage de clients sont soumis à un processus de relance complet
- Nouveaux outils numériques : rappel de la date d'échéance par e-mail/SMS

Travailler avec les clients

- Travaux d'eau potable et d'égouttage avec fluctuations (pic 2021, déclin 2024)

- Nouveaux contrats de synergie (Synductis) depuis 2023 → plus efficace + assainissement pilote intégré
- Amélioration de la préparation du travail grâce à « l'outil de préparation des dossiers » → 96 % d'exécution dans les délais (2025 H1)
- Inspections : offre en partie interne, en partie externe ; contrat-cadre renouvelé fin 2024
- **Remplacements systématiques des compteurs (SMV)** : à partir de 2023, uniquement des compteurs numériques DN20 placés → 176 000 compteurs numériques d'ici fin 2025 (24 % des clients).
- Coopération avec Fluvius, Pidpa, De Watergroep pour une numérisation commune → objectif 100 % de compteurs numériques d'ici 2030

Nouveau service par compteur d'eau numérique

- Depuis 2024 : détection et notification automatiques de la consommation continue (fuites) → >11 000 clients notifiés
- 2025 project test expansion backflow & alarmes de température

Satisfaction des clients

- À partir de 2025 : enquête CSAT standard (internationalement reconnue)
- 2025 H1 : 83,9 % de satisfaction (objectif : 75-85 %)
- 2024 : 90,9 % (méthodologie propre, moins comparable)

Points de travail 2026

1. Accélérer le **déploiement des compteurs d'eau numériques** (24 000/an) → préparer le changement de structure tarifaire (2027)
2. **Facturation XML** obligatoire pour les entreprises d'ici 2026
3. Mise en œuvre **ConnEct** (remplacement du CRM, 2026-2027)
4. Transition vers la marque **Waterunie** → communication uniforme avec les clients
5. Amélioration de la **politique de relance et de facturation** (fichiers CCL, tarif social)

8.6. Collaborateurs

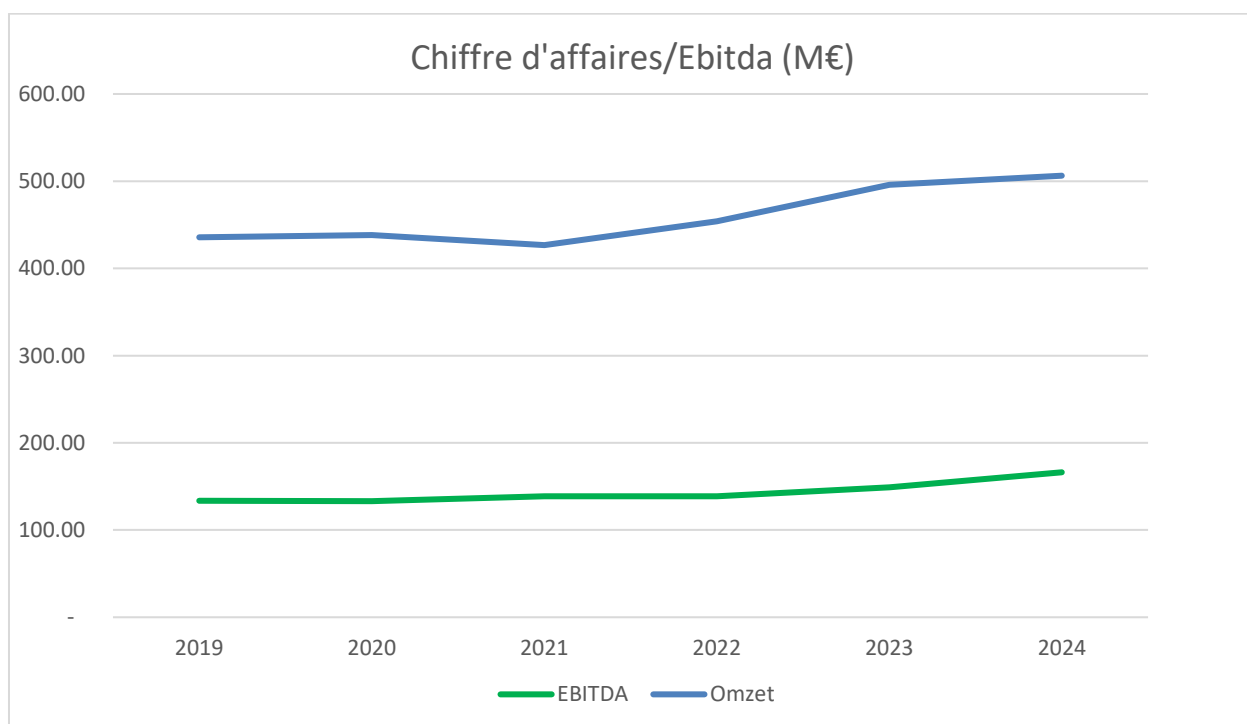
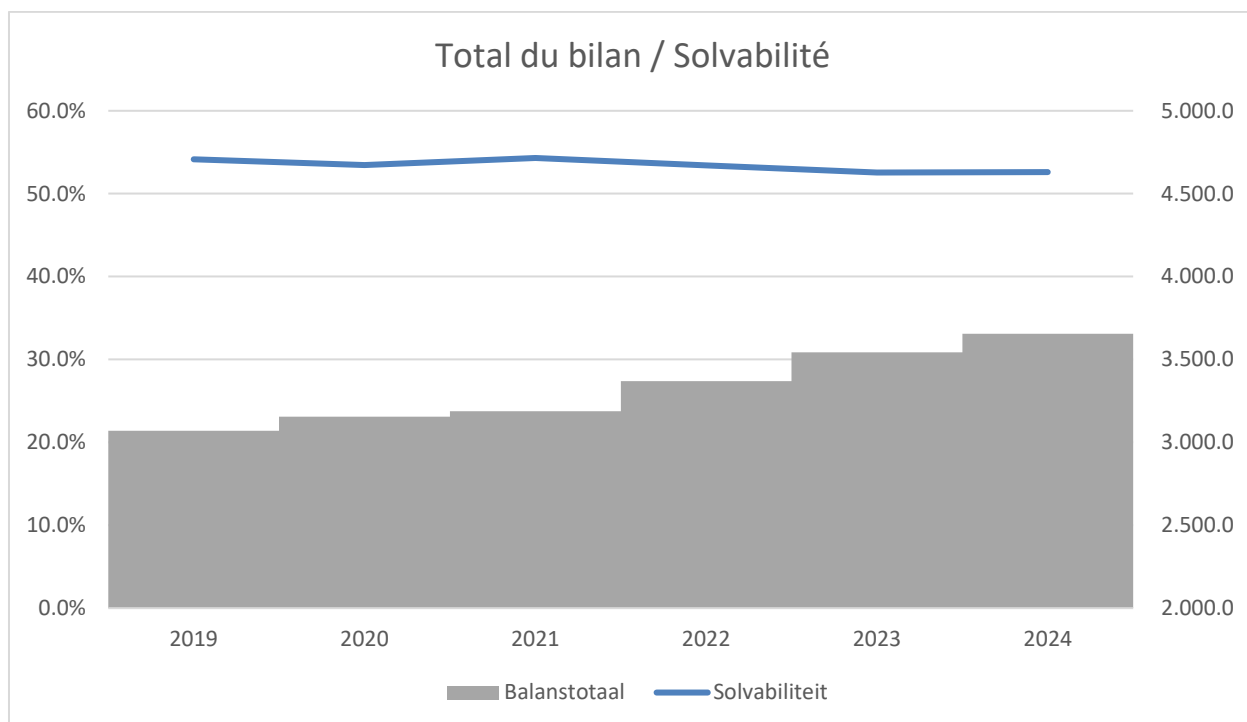
Évaluation clients 2019-2024

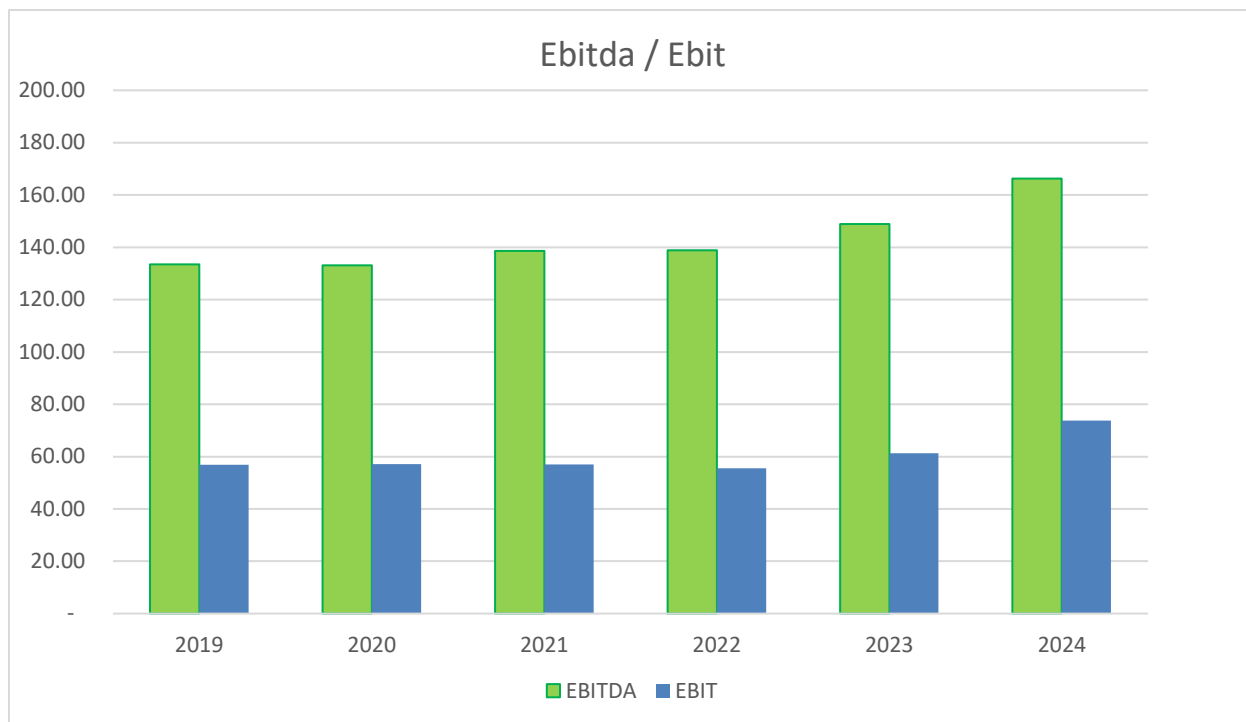
- Les projets stratégiques de GRH se concentrent sur un certain nombre de piliers :
 - Attirer de nouveaux candidats
 - Recrutement de personnel et possibilités de transfert interne
 - Fidélisation du personnel
 - Politique de formation et de mobilité durables
- Travaux préparatoires pour Waterunie Operator
- Consultation constructive des syndicats - participation à la politique

Points de travail 2026

1. Mettre davantage l'accent sur les projets stratégiques en matière de gestion des ressources humaines.
2. Rédaction d'un nouveau statut pour Waterunie Operator et de mesures transitoires pour le personnel de Farys.

ANNEXE 1 : Analyse financière 2019-2024





ANNEXE 2 : Budget 2026

I. PERMIS

- Généralités

Depuis le 1er janvier 2016, VMM assume le rôle de régulateur et de superviseur de l'eau. En cette qualité, VMM organise également la régulation tarifaire du prix de l'eau potable en Région flamande. Un plan tarifaire 2024-2029 a été soumis et approuvé à cette fin. Le budget initial 2026 en tient compte.

Le budget initial 2026 a été élaboré en excluant l'impact de la création de Waterunie Operator. Dans un premier temps, cela n'a d'incidence que sur les transferts entre comptes comptables.

- Budget d'investissement

A.1. Eau potable (après déduction des subventions) : 128 605 000 €

- Canalisations d'approvisionnement et stations de pompage (après déduction des subventions) : 16 507 000 €
 - Bruges Steenkaai MK A67bis : 350 000 €
 - Château d'eau Brugge Sint Kruis : 500 000 €
 - Bruges Sint-Pieterskaai : 238 000 €
 - Stockage de batterie à Buggenhout : 700 000 €
 - Canalisation de la station de pompage de Buggenhout : 2 112 000 €
 - Station de pompage de Buggenhout autres investissements : 2 233 000 €
 - Rénovation de Termonde Saint-Gilles : 262 000 €
 - Dilbeek Stationsstraat : 2 000 000 €
 - Château d'eau d'Erpe-Mere : 845 000 €
 - Château d'eau de Gent Kattenberg : 1 158 000 €
 - Knokke-Heist Gemeenteplein : 215 000 €
 - Déviation Mazenzele Dendermondsesteenweg : 350 000 €
 - St-Genesius-Rode Hoekstraat renouvellement du passage à niveau : 1 585 000 €
 - Conduite Waarschoot - Merendree : 750 000 €
 - Modification cabine HS - chambres de mesure supplémentaires : 460 000 €
 - Divers projets de rénovation à venir, ordres de déménagement : 1 500 000 €
 - Travaux divers : 1 249 000 €
- Conduites de distribution : 58 400 000 €
- Branchements domestiques de distribution et compteurs d'eau : 21 138 000 €
 - Branchements domestiques : 1 500 000 €
 - Compteurs numériques : 18 858 000 €
 - Compteurs d'eau principaux (dans le cadre du projet d'efficacité nette) : 780 000 €
- Autre : 32 560 000 €
 - Infrastructures de construction : 31 855 000 €
 - Investissement The Loop
 - Bloc de vente J

- Entretien de l'infrastructure actuelle
- Matériel roulant, équipement d'atelier : 705 000 €

A.2. Épuration (net de subventions et d'interventions des participants) : 69 407 000 €

- Un budget d'investissement brut de 93 300 000 euros est prévu pour les projets de traitement. Les subventions et les interventions sont estimées à 26 200 000 euros.
- Un budget d'investissement brut de 1 900 000 euros est prévu dans le programme SEI. Les subventions sont estimées à 800 000 euros.
- Matériel roulant et équipement d'atelier : 404 000 €

A.3. Sport (net de subventions et d'interventions des participants) : 13 161 000 €

Voici les montants bruts de certains projets :

- Beernem rénovation toiture salle de sport, construction parking piscine, règlement piscine : 207 000 €
- Rénovation piscine de Bruges Guilini : 1 895 000 €
- Salle de sport de Damme : 2 838 000 €
- Gand :
 - Investissements généraux (investissements à la suite d'inspections, de modifications de la réglementation, de réparations et de remplacements importants, etc.) : 2 116 000 euros.
 - Plusieurs salles de sport travaux de rafraîchissement (étude d'adaptation climatique, marquages au sol du parking,...) : 2 043 000 €
 - Nouvelle piscine Neptune : 5 000 000 €
 - Nouvelle salle de sport à Three Brook : 1 700 000 €
 - Travaux de remise à niveau de Rooigem, Strop & Van Eyck : 1 500 000 €
 - Travaux de rénovation à Blaarmeersen : 1 700 000 €
 - Terrain extérieur Jan Yoens Renouvellement de la piste d'athlétisme et réaménagement du terrain en gazon artificiel : 855 000 €
 - Rénovation extérieure de Gentbrugse Meersen : 592 000 €
 - Diverses zones extérieures ont été rafraîchies : 1 500 000 €
- Izegem nouvelle piscine : 890 000 €
- Extension de la salle de sport de Machelen : 1 753 000 €
- Rénovation de l'espace extérieur d'Ostende : 2 000 000 €
- Installation de football d'Overijse : 1 845 000 €
- Projet de rénovation de la salle de sport de Wemmel : 1 505 000 €

A.4. Services centraux : 7 667 000 €

- TIC : 7 627 000 €
- Matériel d'atelier : 40 000 €

- Budget de fonctionnement

B.1. Généralités

- Inflation
 - L'inflation annuelle devrait être inférieure à 2 % dans le budget initial de 2026, sur la base des dernières informations fournies par le Bureau de planification.
- Personnel
 - Un dépassement de l'indice pivot est pris en compte dans le budget initial 2026.
 - La poursuite de la mise en œuvre des protocoles à long terme existants sera prise en compte (rémunération compétitive, programme social, prime liée à la performance, plan de pension complémentaire pour les contractuels, etc.).
- Obligations du service public
 - Rabais social sur le raccordement : la correction sociale est confirmée.
 - Il est également tenu compte de la pérennité de l'accord à l'égard du client protégé. Un client bénéficiant de ce statut obtient les possibilités suivantes :
 - analyse gratuite de la consommation d'eau sur demande
 - relevé de compteur gratuit par releveur de compteur sur demande
 - facture intermédiaire mensuelle sur demande
 - remise automatique des frais pour les rappels
 - notification automatique en cas de consommation plus élevée.
 - Le règlement sur la vente d'eau prévoyait une extension du droit de tout client à obtenir un arrangement à l'amiable en cas de consommation anormalement élevée. À cette fin, un processus supplémentaire ancré dans le fonds de solidarité existant a été conçu.

B.2. Eau potable

- Résultat d'exploitation
 - Le revenu d'exploitation passerait de 426,6 millions d'euros dans le budget révisé de 2025 à 435,6 millions d'euros dans le budget initial de 2026. Les ventes aux clients seraient indexées de 1,8 %. L'augmentation sans indexation est de 2,9 %, comme prévu dans le plan tarifaire approuvé.
 - Les volumes de ventes diminuent légèrement dans le budget initial 2026 par rapport au budget révisé 2025, en raison d'une légère baisse de la consommation de 0,1 %. Nous nous basons sur l'étude d'AquaFlanders sur les « Prévisions de consommation d'eau potable en Flandre 2022-2024 ».
 - Toutes les performances techniques sont basées sur une actualisation.
 - Le taux de recouvrement des coûts appliqué pour la collecte de la contribution communale à l'assainissement pour 2026 est de 4,29 %. Pour la perception de la contribution d'assainissement supracommunale, la rémunération des coûts a pratiquement disparu en raison d'une décision du Gouvernement flamand.
 - Les flux budgétisés relatifs à l'assainissement supracommunal (allocation d'exploitation Minafonds, frais de facturation Aquafin et la contribution supracommunale facturée elle-même) ont été greffés sur les hypothèses de calcul provisoires ci-dessus.
- Charges d'exploitation

- Les coûts de fonctionnement passeraient de 385,7 millions d'euros dans le budget révisé de 2025 à un niveau préliminaire estimé à 393,8 millions d'euros dans le budget initial de 2026.
- Les volumes d'eau potable achetés et produits dans le budget révisé de 2025 sont de 97 millions de m³. Pour le budget initial de 2026, des volumes achetés et produits estimés à 93,8 millions de m³ sont pris en compte en raison de la diminution de la consommation susmentionnée, d'une légère amélioration attendue de l'efficacité et d'une diminution des ventes au Watergroep.
- Le prix d'achat de Vivaqua augmenterait de 1,25 %. Chez Water-link, nous prévoyons une augmentation de 0,86 %.
- Comme proposé en 2025, il est suggéré de maintenir constante pour 2026 la somme de la redevance périodique fixe et de la redevance périodique variable versées aux participants.
- Réductions de valeur sur créances clients : des réductions de valeur et des dépréciations sur des créances en cours s'élevant à 5,1 millions d'euros sont prises en compte.

- En résumé : (traduction en dessous du tableau)

€ miljoen	Begroting 2025 herzien	Begroting 2026	Verschil
Bedrijfsopbrengsten drinkwater	426,6	435,6	9,0
Bedrijfskosten drinkwater	-385,7	-393,8	-8,1
Financieel resultaat drinkwater	-16,2	-20,0	-3,8
Aandeel drinkwater in de centrale diensten	-9,9	-9,8	0,1
Resultaat drinkwater	14,7	12,0	-2,8

€ miljoen:
Begroting 2025 herzien:
Begroting 2026:
Verschil:

€ million
Budget 2025 révisé
Budget 2026
Différence

Bedrijfsopbrengsten drinkwater:
Bedrijfskosten drinkwater:
Financieel resultaat drinkwater :
Aandeel drinkwater in de centrale diensten :
Resultaat drinkwater :

Produits d'exploitation eau potable
Charges d'exploitation eau potable
Résultat financier eau potable
Part eau potable dans les services centraux
Résultat eau potable

B.3. Épuration

- Résultat d'exploitation
 - Le revenu d'exploitation passerait de 122,9 millions d'euros dans le budget révisé de 2025 à 124,6 millions d'euros dans le budget initial de 2026.
 - Pour la contribution à l'assainissement communal et la redevance d'assainissement communal, l'indexation est actuellement prise en compte en tant qu'hypothèse de calcul (le taux maximum est généralement utilisé).

- Charges opérationnelles et financières
 - Les coûts d'exploitation passeraient de 87,9 millions d'euros dans le budget révisé de 2025 à 88,6 millions d'euros dans le budget initial de 2026.
 - Les coûts financiers passeraient de 20,9 millions d'euros dans le budget révisé de 2025 à 22,4 millions d'euros dans le budget initial de 2026.
 - Cela peut être lié à l'évolution des investissements prévus.
- En résumé : (traduction en dessous du tableau)

€ miljoen	Begroting 2025 herzien	Begroting 2026	Verschil
Bedrijfsopbrengsten zuivering	122,9	124,6	1,7
Bedrijfskosten zuivering	-87,9	-88,6	-0,7
Financieel resultaat zuivering	-13,4	-14,5	-1,0
Aandeel van zuivering in de centrale diensten	-3,3	-3,2	0,0
Resultaat zuivering	18,3	18,3	-0,0

€ miljoen:

Begroting 2025 herzien:

Begroting 2026:

Verschil:

€ million

Budget 2025 révisé

Budget 2026

Différence

Bedrijfsopbrengsten zuivering:

Bedrijfskosten zuivering:

Financieel resultaat zuivering :

Aandeel van zuivering in de centrale diensten :

Resultaat zuivering :

Produits d'exploitation assainissement

Charges d'exploitation assainissement

Résultat financier assainissement

Part assainissement dans les services centraux

Résultat assainissement

B.4. Sport

- Le résultat de cette division est de 0,0 €, car la différence entre les recettes et les dépenses est égale à la provision pour frais d'exploitation à imputer.
- Le budget initial comprend l'évolution prévue des coûts des logements neufs ou rénovés pour les frais de fonctionnement, le personnel, l'amortissement et les frais financiers, en tenant compte de l'autofinancement minimum de 50 % des investissements par les participants.

- En résumé : (traduction en dessous du tableau)

€ miljoen	Begroting 2025 herzien	Begroting 2026	Verschil
Bedrijfsopbrengsten sportbeheer	64,9	68,1	3,2
Bedrijfskosten sportbeheer	-60,5	-64,3	-3,8
Financieel resultaat sportbeheer	-2,2	-1,5	0,7
Belastingen sportbeheer	-0,2	-0,1	0,0
Aandeel van sportbeheer in de centrale diensten	-2,0	-2,2	-0,2
Resultaat sportbeheer	0,0	0,0	0,0

€ miljoen:
Begroting 2025 herzien:
Begroting 2026:
Verschil:

€ million
Budget 2025 révisé
Budget 2026
Différence

Bedrijfsopbrengsten sportbeheer:
Bedrijfskosten sportbeheer:
Financieel resultaat sportbeheer :
Belastingen sportbeheer:
Aandeel van sportbeheer in de centrale diensten :
Resultaat sportbeheer :

Produits d'exploitation activité secondaire
Charges d'exploitation activité secondaire
Résultat financier activité secondaire
Impôts activité secondaire
Part activité secondaire dans les services centraux
Résultat activité secondaire

B.5. Voiries

- Le résultat de cette division est de 0,0 €, car la différence entre les recettes et les dépenses est égale à la provision pour frais d'exploitation à imputer.
- En résumé : (traduction en dessous du tableau)

€ miljoen	Begroting 2025 herzien	Begroting 2026	Verschil
Bedrijfsopbrengsten wegenis	1,2	1,2	-0,0
Bedrijfskosten wegenis	-0,9	-0,9	0,0
Financieel resultaat wegenis	-0,3	-0,3	-0,0
Aandeel van wegenis in de centrale diensten	0,0	0,0	0,0
Resultaat wegenis	0,0	0,0	0,0

€ miljoen:
Begroting 2025 herzien:
Begroting 2026:
Verschil:

€ million
Budget 2025 révisé
Budget 2026
Différence

Bedrijfsopbrengsten wegenis:
Bedrijfskosten wegenis:
Financieel resultaat wegenis :
Aandeel van wegenis in de centrale diensten :
Resultaat wegenis

Produits d'exploitation voirie
Charges d'exploitation voirie
Résultat financier voirie
Part voirie dans les services centraux
Résultat voirie

B.6. Services centraux

- L'évolution positive du centre d'achat Creat a été prise en compte.
- En résumé : (traduction en dessous du tableau)

€ miljoen	Begroting 2025 herzien	Begroting 2026	Verschil
Bedrijfsopbrengsten centrale diensten	8,5	8,6	0,1
Bedrijfskosten centrale diensten	-22,6	-22,3	0,2
Financieel resultaat centrale diensten	-1,0	-1,3	-0,3
Belastingen centrale diensten	-0,2	-0,2	0,0
Resultaat centrale diensten	-15,2	-15,2	0,0

€ miljoen:

Begroting 2025 herzien:

Begroting 2026:

Verschil:

Bedrijfsopbrengsten centrale diensten:

Bedrijfskosten centrale diensten:

Financieel resultaat centrale diensten :

Belastingen centrale diensten :

Resultaat centrale diensten :

€ million

Budget 2025 révisé

Budget 2026

Différence

Produits d'exploitation services centraux

Charges d'exploitation services centraux

Résultat financier services centraux

Impôts services centraux

Résultat services centraux

II. CONCLUSION

Les chiffres projetés sont ajoutés en annexe.