

# COMMISSIE VOOR DE REGULERING VAN ENERGIE IN HET BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

## **Studie (BRUGEL-STUDIE-20210316-37)**

**Audit van de kwaliteit van de dienstverlening aan de watergebruikers door de operatoren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest**

**Opgesteld op basis van artikel 39 van de Ordonnantie van 20 oktober 2006 tot opstelling van een kader voor het waterbeleid**

**16/03/2020**

# Inhoudsopgave

1	Juridische grondslag.....	3
2	Inleiding.....	3
3	Aanpak van BRUGEL voor de uitvoering van de auditopdracht .....	4
3.1	Doelen.....	4
3.2	Uitvoering van audits .....	4
4	Audit van de kwaliteit van de dienstverlening aan de watergebruikers, uitgevoerd door Espelia ..	6
4.1	Methodologie.....	6
4.1.1	Een audit in 3 fasen.....	6
4.2	Resultaten van de door Espelia uitgevoerde audit.....	6
4.2.1	Analyserooster en definitie van de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruiker en het BHG	6
4.2.2	As-Is situatie van de watersector in het BHG .....	7
4.2.3	Situatie As-Is van de dienstverlening door de wateroperatoren.....	9
4.2.4	De kloofanalyse .....	12
4.2.5	TO-BE-situatie .....	15
4.3	Sectormonitoringtool .....	16
4.4	Aanbevelingen van de auditeur voor BRUGEL.....	18
5	Opmerkingen van BRUGEL.....	19
5.1	Over de deelname van de sector.....	19
5.2	Over de bereikte resultaten .....	19
6	Conclusies.....	20
7	Bijlagen.....	21

## I Juridische grondslag

Artikel 39 van de ordonnantie van 20 oktober 2006 tot opstelling van een kader voor het waterbeleid (hierna "Kaderordonnantie Water"), ingevoegd in artikel II van de ordonnantie van 15 december 2017, bepaalt het volgende:

"Tot 31 december 2019 oefent BRUGEL haar bevoegdheid van toezichthouder op de waterprijs uit op basis van de maatregelen die werden goedgekeurd door de Regering om het beginsel van terugwinning van de kosten van waterdiensten toe te passen, inclusief de kosten voor het leefmilieu en voor de natuurlijke rijkdommen, gelet op de economische analyse uitgevoerd overeenkomstig bijlage II en overeenkomstig het beginsel dat de vervuiler betaalt.

Om over alle nodige informatie te beschikken voor de uitvoering van deze nieuwe bevoegdheid, voert Brugel een gedetailleerde, externe en onafhankelijke audit uit van de wateroperatoren. Deze audit omvat alle gegevens waarover de wateroperatoren beschikken bij de verwezenlijking van hun openbaredienststopdrachten."

De onderhavige studie wordt uitgevoerd in het kader van de bovengenoemde audit.

## 2 Inleiding

Op 1 januari 2018 werd BRUGEL op grond van de Kaderordonnantie water, aangesteld tot "onafhankelijk toezichthoudend orgaan voor de waterprijs". Deze nieuwe rol ging gepaard met de toewijzing van talrijke nieuwe opdrachten, waaronder:

- de beheersing van de kosten die de operatoren maken bij de uitvoering van hun openbaredienststopdrachten;
- de vaststelling van tarieven die een optimaal kwaliteitsniveau van de dienstverlening aan de watergebruikers bevorderen;
- de ontwikkeling van expertise over het functioneren van de watersector met het oog op het adviseren van de overheid;
- de goedkeuring van de algemene voorwaarden van VIVAQUA;
- een informatieauditopdracht die alle gegevens omvat waarover de operatoren beschikken voor de uitvoering van hun openbaredienststopdrachten.

De auditopdracht werd in twee fasen uitgevoerd, met eerst een algemene audit over de werking van de watersector en vervolgens twee specifieke audits over het assetmanagementbeleid van de operatoren en de kwaliteit van de diensten die aan de watergebruiker worden verleend door de operatoren in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest (BHG). De onderhavige studie heeft betrekking op de specifieke audit van de kwaliteit van de aan de watergebruikers verleende diensten.

## 3 Aanpak van BRUGEL voor de uitvoering van de auditopdracht

### 3.1 Doelen

De audit van de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruikers heeft hoofdzakelijk de volgende doelen:

- nauwkeurige en betrouwbare informatie verzamelen over de activiteiten van de operatoren (VIVAQUA en BMWB) die van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening aan de watergebruikers;
- evalueren welke acties moeten worden ondernomen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren op basis van de goede praktijken op dit gebied;
- het expertiseniveau van BRUGEL op het gebied van de werking van de watersector verhogen;
- een kader scheppen voor gestructureerde uitwisselingen met de operatoren en Leefmilieu Brussel over de kwaliteit van de dienstverlening aan de watergebruikers.
- de ontvangen informatie en de opgedane expertise delen met de operatoren en de verschillende betrokken partijen met het oog op de goede werking van de sector;
- in overleg met de operatoren, Leefmilieu Brussel en de overheid, bijdragen aan de uitvoering van passende, pragmatische oplossingen die de watergebruikers ten goede komen.

Door de resultaten van deze audit ter beschikking te stellen, maakt BRUGEL duidelijk dat zelf met voorstellen naar buiten wil komen. De in deze audit aanbevolen verbeteringsdoelstellingen geven de beleidlijnen aan die men zou moeten volgen om de kwaliteit van de dienstverlening aan de watergebruikers zo veel mogelijk te verhogen. BRUGEL nodigt de operatoren uit om rekening te houden met de verschillende voordelen voor de gebruiker en om pragmatisch te zijn bij de toewijzing van middelen om deze resultaten te bereiken.

### 3.2 Uitvoering van audits

**De algemene audit** over de organisatie en de werking van de sector werd op 23 mei 2019 afgerond en de resultaten ervan werden op de website van BRUGEL gepubliceerd<sup>1</sup>. In deze algemene audit wordt een aantal problemen in de watersector opgesomd die een opvolging vereisen en wordt geconcludeerd dat vijf specifieke audits nodig zijn.

Rekening houdend met deze aanbeveling heeft BRUGEL ervoor gekozen om met voorrang **twee specifieke audits** te laten uitvoeren, waaronder één over de kwaliteit van de dienstverlening aan de watergebruikers door de operatoren (VIVAQUA en BMWB). De kwaliteit van de dienstverlening is immers een van de prioritaire aspecten die moeten worden beoordeeld,

---

<sup>1</sup> <https://www.brugel.brussels/publication/document/etudes/2019/fr/ETUDE-29-defis-et-enjeux-secteur-eau.pdf>

rekening houdend met de kosten van de activiteiten van de wateroperatoren die aan de controle van BRUGEL zijn onderworpen. De specifieke audit van de kwaliteit van de dienstverlening aan de watergebruikers was het voorwerp van een overheidsopdracht (22/05/2019) die op 30/08/2019 aan Espelia<sup>2</sup> werd gegund. De methodologie, de resultaten en de lessen die uit deze specifieke audit zijn getrokken, worden hieronder toegelicht.

De specifieke audit over het assetmanagementbeleid van de wateroperatoren is beschikbaar op de website van BRUGEL<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Adviesbureau voor overheidsprestaties: <https://www.esperia.fr>

<sup>3</sup><https://www.brugel.brussels/publication/document/studies/2020/nl/STUDIE-35-AUDIT-ASSETMANAGEMENTSBELEID-WATEROPERATOREN.pdf>

## 4 Audit van de kwaliteit van de dienstverlening aan de watergebruikers, uitgevoerd door Espelia

### 4.1 Methodologie

#### 4.1.1 Een audit in 3 fasen

1. Onderzoek van de AS-IS-situatie: Het onderzoek van de AS-IS-situatie begon met interviews met operatoren en het verzamelen van documenten en cijfers. Deze informatie werd vanuit twee invalshoeken verwerkt: i) een SWOT-analyse van de watersector met betrekking tot aspecten die van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening, ii) een gedetailleerde kwalitatieve en kwantitatieve analyse, voor zover beschikbaar, per dienst.
2. Kloofanalyse: Er werd een kloofanalyse gevoerd over de afwijkingen tussen de huidige As-Is situatie van de sector en een ideale situatie, geïnspireerd door buitenlandse beste praktijken. Het doel is een overzichtsbeeld te krijgen van de aan de gebruiker verleende diensten waarvan de kwaliteit nog moet worden verbeterd.
3. Bepaling van de TO-BE-situatie: Bij de bepaling van de mogelijke TO-BE-situatie werd uitgegaan van verschillende horizonten (2024, 2027 en verder), waarbij de reeds door de operatoren zelf geplande acties werden geïntegreerd.

Daarnaast werden aan BRUGEL een aantal instrumenten aangereikt (voorbeeld: cartografie van de diensten en roadmaps) en aanbevelingen gedaan om de evolutie van de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruikers enerzijds en de werking van de sector, anderzijds, op te volgen (via prestatie-indicatoren).

### 4.2 Resultaten van de door Espelia uitgevoerde audit

#### 4.2.1 Analyserooster en definitie van de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruiker en het BHG

De eerste taak van deze opdracht was de organisatie door Espelia van een workshop met BRUGEL, de wateroperatoren en Leefmilieu Brussel om samen het begrip dienstverlening aan de gebruiker te definiëren. Espelia heeft de resultaten van de workshop gebruikt om het begrip kwaliteit van dienstverlening te definiëren en een lijst op te stellen van de prioritaire diensten die moeten worden geaudit (blz. 16 van het Espelia-verslag in de bijlage), afhankelijk van de vraag of zij een directe of indirecte impact hebben op de gebruiker, of er kwantificeerbare informatie beschikbaar is en of zij vergelijkbaar zijn met andere steden/gewesten. Vervolgens heeft BRUGEL de lijst enigszins uitgebreid met diensten die verband houden met de uitdagingen van de watersector in het BHG.

Zo werden 34 diensten geaudit op een totaal van 45 diensten die aanvankelijk in kaart waren gebracht. Deze diensten waren gestructureerd volgens vijf soorten diensten: 9 "Drinkwater"-diensten, 6 "Stedelijk afvalwater"-diensten, 7 "Klantendienst"-diensten, 10 "Betalingen"-diensten en 2 "Prestaties"-diensten. In deze audit is VIVAQUA (gedeeltelijk) verantwoordelijk voor 32 diensten, terwijl de BMWB (gedeeltelijk) verantwoordelijk is voor 9 diensten van de types "stedelijk afvalwater" en "klantendienst". Het is dus van belang op te merken dat ook de door de BMWB verleende diensten via vragenlijsten zijn onderzocht, ook al zijn de interacties met de gebruikers beperkt en zijn de effecten ervan niet erg merkbaar (indirecte diensten).

## 4.2.2 As-Is situatie van de watersector in het BHG

De beoordeling van de As-Is situatie was hoofdzakelijk gebaseerd op interviews met sleutelfiguren (8 interviews voor VIVAQUA, 2 voor BMWB) en op de verzameling van documenten en cijfers van de verschillende operatoren.

Op basis van deze fase van de analyse van de As-Is-situatie heeft Espelia de praktijken en prestaties van de Brusselse operatoren vergeleken met die van andere Europese operatoren (zie hieronder "De gebruikte benchmark").

Ook al heeft Espelia de door de wateroperatoren geleverde diensten gecontroleerd, toch moet worden opgemerkt dat de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening soms afhankelijk is van elementen die (gedeeltelijk) buiten de controle van de beheerders vallen of die een sectorale aanpak vereisen waarbij ook andere actoren moeten worden betrokken. Dat is de reden waarom de analyse van de As-Is-situatie aan de hand van twee complementaire benaderingen wordt gevoerd. De eerste is een SWOT-analyse van de sector, de tweede een gedetailleerde analyse van de door de operatoren verleende diensten, dienst per dienst.

### 4.2.2.1 De gebruikte benchmark

Zoals gezegd, heeft Espelia de prestaties of praktijken van de Brusselse operatoren gecontextualiseerd in vergelijking met de goede praktijken in Europa, vanaf de As-Is fase van de audit. De eerste bron van vergelijkende informatie is het platform European Benchmark Cooperation, waaraan de Brusselse operatoren gezamenlijk deelnemen. De benchmark bevat operatoren uit Finland, Noorwegen, Nederland en andere Europese landen. De indicatoren die in het kader van de benchmark van de EBC werden vastgesteld, werden bestudeerd en geselecteerd wanneer zij overeenstemden met een in het kader van deze audit in kaart gebrachte dienst.

Espelia heeft ook een aanvullende benchmark opgesteld, zoals gevraagd in het bestek van deze audit. De benchmark bestaat uit enkele cases, namelijk Rijsel (MEL - Fr), Parijs (Eau de Paris - Fr), Wessex (WESSEX Water - UK), Genève (SIG - Ch) en Lissabon (EPAL - P). Espelia beschreef ook in detail de institutionele context van deze casestudies. Deze benchmark maakt het dus mogelijk: de werking van VIVAQUA en de BMWB te situeren ten opzichte van de stand van de techniek in Europa; kennis te nemen van de goede praktijken van andere operatoren, organiserende of regulerende overheden; te beschikken over vergelijkings-elementen in soortgelijke contexten en realistische (of gemakkelijk aanpasbare) doelstellingen vast te stellen voor de operatoren in de watersector in het BHG.

### 4.2.2.2 SWOT-analyse van de sector

Bij de SWOT-analyse van de huidige situatie wordt gekeken naar de sterke (Strengths) en zwakke (Weaknesses) punten en de kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) van de onderdelen van de watersector die van invloed zijn op de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruikers. Espelia heeft voor deze verschillende categorieën de belangrijkste aandachtspunten op een rijtje gezet.

Deze SWOT-analyse geeft niet alleen een eerste algemeen beeld van de huidige situatie, maar moet ook worden gezien in samenhang met de gedetailleerde analyse per dienst, omdat zij het mogelijk maakt enerzijds de context van de prestaties van de operatoren te verklaren en anderzijds bepaalde verbeteringsacties (roadmaps) te identificeren en te prioriteren. De SWOT-analyse is derhalve een aanvulling op de gedetailleerde dienstenanalyse. De resultaten worden weergegeven in onderstaande tabel.

<b><u>Sterke punten (Strengths)</u></b>	<b><u>Zwakke punten (Weaknesses)</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Water- en afvalwaterzuiveringsdiensten over het algemeen van goede kwaliteit</b>, geen alarmerende signalen over de kwaliteit van de geleverde diensten</li> <li>• Preventief <b>beleid voor de bescherming van de watervoorraden</b> door middel van een beleid voor de aankoop van grond rond de waterwingebieden en een beheer in relatie met de bewoners van de waterwingebieden om de risico's op verontreiniging te voorkomen</li> <li>• Dankzij de diversiteit van de waterwinsoorten en -plekken, in combinatie met een op bevoorradingzekerheid gericht ontwerp van aanvoernetwerk (maasvormig netwerk + reservoir), kon <b>de continuïteit van de drinkwatervoorziening gedurende 130 jaar gegarandeerd</b> blijven.</li> <li>• <b>Overheidsoperatoren betrokken bij het langetermijnbeheer</b></li> <li>• Technisch gerichte diensten die een <b>solide basis vormen voor de werking van de dienst</b></li> <li>• De waterprijzen zijn al verscheidene jaren stabiel, wat een sterk punt is voor de gebruikers (eerder een zwak punt vanuit het oogpunt van de operator)</li> <li>• <b>Huidig veranderingsproces</b> (Vivanext, klachtenbeheer, SAP...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geen algemene beoordeling van de kwaliteit van de dienstverlening</b></li> <li>• <b>Klachtenbeheer momenteel niet-geconsolideerd</b></li> <li>• <b>Weinig procedures voor doeltreffende gegevensverzameling en -analyse</b></li> <li>• <b>Rioleringsnet in slechte staat</b>, op een deel</li> <li>• <b>Digitale omschakeling laattijdig ingezet</b></li> <li>• <b>Weinig proactieve benaderingen van de gebruikers</b></li> <li>• Historisch gezien technisch gerichte diensten die de gebruiker niet centraal stellen en waarbij de <b>werkwijzen veelal in silo's zijn opgedeeld</b></li> <li>• <b>Weinig cultuur gericht op (een dialoog met) de gebruikers</b></li> <li>• Tot dusver geen voortgangsindicatoren met betrekking tot de bescherming van de watervoorraden</li> <li>• Zeer <b>weinig geconsolideerde geografische informatie</b> (GIS-gegevens)</li> <li>• <b>Gebrek aan consistentie in de prijzen</b> die de gebruikers voor diensten vermeld zien</li> <li>• <b>Successen van de operatoren worden weinig in de kijker gezet bij het grote publiek</b></li> <li>• <b>Operationele werking staat momenteel te ver weg van de (bijna onbestaande) gebruikersfeedback</b></li> </ul>

<u>Opportunities (Opportunities)</u>	<u>Bedreigingen (Threats)</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te consolideren algemene samenhang van de grote en kleine watercyclus (grenzen van perimeters, overstorten, verduidelijking van verantwoordelijkheden, mogelijk sluiten van overeenkomsten, enz.)</li> <li>• <b>Digitalisering van kennis en knowhow aan de gang</b> (SAP met name bij Vivaqua)</li> <li>• Abonnee-relatie gericht op de gebruikerservaring en de personalisering ervan</li> <li>• <b>Duurzaamheid en energie-efficiëntie</b> (begin van het thema bij de operatoren)</li> <li>• <b>Prijsherzieningsprocedure gekoppeld aan een reële ambitie om de kwaliteit van de diensten te verbeteren</b>, op basis van een tariefmethodologie die gebaseerd is op reële werkingskosten en tegelijk een efficiënt beheer van de middelen omvat (efficiëntiefactor, beheersbare kosten, enz.)</li> <li>• <b>Meer interactie met andere wateractoren</b> (grote cyclus) is wenselijk</li> <li>• <b>Herziening van de algemene voorwaarden</b> voor meer duidelijkheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vivaqua heeft veel projecten tegelijkertijd lopen</b>, dit getuigt enerzijds van veel dynamisme maar vormt ook een risico om ze allemaal in goede banen te leiden</li> <li>• De <b>unieke databeheeroplossing SAP die de operator aan deze tool verbindt</b> en de interoperabiliteit met andere tools vormen, naast de <b>gegevensbescherming en cyberbeveiliging</b>, in dit verband een aandachtspunt.</li> <li>• De IT-competentie is onvoldoende duidelijk in kaart gebracht in het organogram van Vivaqua, ook al gaat het om een groot project.</li> <li>• <b>Toename van onbetaalde facturen en stroomonderbrekingen</b></li> <li>• De werking kan sterk worden <b>beïnvloed door actoren van buiten het BHG</b> (bv. Farys)</li> <li>• Vivaqua heeft momenteel een tekort van 40 miljoen euro per jaar om <b>investeringen te dekken</b> en een schuld van bijna 900 miljoen euro</li> <li>• Mogelijke verhoging van het watertarief tegen 2022 (zie prijsherziening), <b>heffingen op waterwinning</b> zullen waarschijnlijk stijgen met een directe impact op de waterprijzen in het BHG</li> <li>• <b>Kwetsbaarheid van de watervoorraad</b> in het licht van de klimaatverandering op middellange en lange termijn</li> <li>• <b>Risico op verergering van overstromingen en lozingen in het milieu door klimaatverandering</b> en toenemende ondoorlaatbaarheid van de bodem</li> </ul>

Tabel I: Tabel met de resultaten van de SWOT-analyse van de watersector in het BHG

### 4.2.3 Situatie As-Is van de dienstverlening door de wateroperatoren

De belangrijkste bevindingen worden hieronder opgesomd. De gedetailleerde resultaten zijn beschikbaar in het bijgevoegde auditrapport (sectie 4.1).

#### 4.2.3.1 Drinkwaterdiensten (Vivaqua - 9 diensten)

Het drinkwater dat aan de gebruikers van Brussel Hoofdstad wordt geleverd, is van goede kwaliteit en wordt regelmatig gecontroleerd door de operator, die afdoende maatregelen neemt om de watervoorraad te beschermen. Op basis van de vandaag beschikbare informatie, is het van belang om te voorzien in een of meer indicatoren voor de opvolging van de invoering van de maatregelen ter bescherming van de watervoorraad en van het milieubeleid.

De operator VIVAQUA exploiteert het netwerk op een efficiënte en pragmatische manier, met bevredigende waarden voor zowel de prestaties van het netwerk als de doeltreffendheid van de interventie in geval van een probleem op het netwerk. Niettemin zou de opvolging van de interventies binnen VIVAQUA kunnen worden verbeterd door het traceerbaar maken van dienstonderbrekingen en het registreren van incidenten op het netwerk in het geografisch informatiesysteem (GIS). Voorts merkt Espelia met betrekking tot "de dienst voor het beheer van

de drinkwaterwerken die de impact van de werken voor de bewoners/gebruikers zo laag mogelijk houdt" het volgende op:

*"De door VIVAQUA toegepaste oplossingen voor de communicatie met de gebruikers zijn pragmatisch. Het belangrijkste terrein waarop deze dienst vooruitgang kan boeken is de opvolging van de verzoeken en klachten van gebruikers over bouwplaatsen (momenteel niet actief gecontroleerd) en de aaneenschakeling van de gegevens tussen operatoren (die ook werven uitvoeren). Zonder deze informatie over de opvolging van verzoeken en klachten is het zeer moeilijk om de kwaliteit van de dienstverlening van de operatoren op dit gebied te beoordelen.*

#### **4.2.3.2 De diensten "Stedelijk afvalwater" (Vivaqua en BMWB - 6 diensten)**

In het algemeen zijn de technische diensten van goede kwaliteit, waardoor de werking van de watersaneringactiviteit gegarandeerd wordt. De recente erfenis van het slechte rioleringsnet en de wisseling van operatoren in de waterzuiveringsinstallaties verklaren echter dat de eerste spoedeisende acties in de eerste plaats lagen bij het garanderen van de dienstverlening, en in de tweede plaats bij de verbetering van de dienstverlening via geoptimaliseerde procedures. Er is momenteel dus weinig contact met de gebruikers en weinig proactiviteit van de operatoren ten aanzien van hen met betrekking tot de verbetering van de saneringsdienst.

#### **4.2.3.3 De "klantendiensten" (Vivaqua en BMWB – 7 diensten)**

Deze audit heeft op de lijst van 34 geauditeerde diensten geen specifieke dienst inzake "algemene gebruikerstevredenheid" aangetroffen. Niettemin is een tool voor een algemeen tevredenheidsonderzoek nuttig om een overzicht of een volledige lijst te verkrijgen van de verschillende aspecten van de klantentevredenheid.

Een van de doelstellingen van het Strategisch Plan van Vivaqua is het systematiseren en verbeteren van de klantentevredenheidsmeting. De door VIVAQUA vastgestelde doelstelling lijkt niettemin aan de voorzichtige kant, gelet op de kwaliteit van de huidige dienstverlening (zoals die momenteel wordt gemeten) en de hogere tevredenheidspercentages die door de best-practices in de benchmark worden bereikt.

Specifiek met betrekking tot de "dienst voor rechtstreekse toegang tot de operator en tot de informatie voor alle gebruikers", merkt Espelia het volgende op:

*"VIVAQUA is zich onlangs gaan concentreren op de relatie met de klant en heeft een aantal interne projecten opgestart om beter rekening te houden met de gebruikers en met name te werken aan een vlottere toegang tot de informatie (SAP, customer first, klachtenbeheer, myVIVAQUA, enz.). Dit initiatief is welkom en belangrijk om de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruikers te verbeteren: het eerste contact is vaak het sterkst bepalend voor de perceptie van de kwaliteit van de dienstverlening, zodat het van cruciaal belang is dat de informatie gemakkelijk toegankelijk is en dat vragen zo snel en efficiënt mogelijk worden behandeld als zij blijven bestaan. De personalisering van het antwoord (via een speciale ruimte voor de klant zoals voorzien in myVIVAQUA) is een belangrijke stap vooruit."*

*De BMWB beschikt niet over een klantendienst omdat zij, naar eigen zeggen, zeer zelden in contact komt met gebruikers of burgers (het enige geval zijn de bouwplaatsen). Het zou echter een goede zaak zijn als zij op het punt van de bouwplaatsen ten minste op dezelfde lijn zou zitten als VIVAQUA."*

#### 4.2.3.4 De diensten "Betaling" (Vivaqua - 10 diensten)

De betaling kan door de gebruiker als een onaangenaam moment worden ervaren, maar het is niettemin ook een soort dienst die, als hij doeltreffend wordt verleend, de zaken voor iedereen kan vergemakkelijken en onnodige wrijvingen kan vermijden. Het is dan ook een zeer aspect dat een belangrijke rol speelt in het in acht nemen van de klanttevredenheid en in het goed functioneren van de operatoren. De betalingsdiensten vallen onder de verantwoordelijkheid van Vivaqua. Er zij echter op gewezen dat de waterprijs en de perceptie daarvan door de gebruiker niet centraal stonden in het onderzoek van de voor deze audit geselecteerde diensten. Hieronder volgen de bevindingen voor bepaalde diensten die tot de dienst "betaling" behoren.

Met betrekking tot een "verbruiksopmetingsdienst die de gebruikers zo min mogelijk hindert", merkt Espelia op:

*"De audit levert geen objectieve informatie op waaruit kan worden opgemaakt of deze dienst op adequate wijze aan de gebruikers wordt verleend. Dit is dan ook een punt dat bij de uitvoering van het klachtenbeheerproject in het oog moet worden gehouden: er zal op moeten worden toegezien dat het soort klacht "probleem met de meteropneming" wordt gespecificeerd."*

Met betrekking tot de "betrouwbare en regelmatige verbruiksopmetingdienst voor iedereen":

*"De verbintenis van VIVAQUA om over te gaan tot meteruitlezing vanop afstand zou een kolossale investering betekenen die moet worden afgewogen tegen de (soms onzekere) voordelen die hieruit te halen vallen. De leeftijdspiramide van de tellers lijkt zeer correct te zijn volgens de waarden die in het interview worden genoemd."*

*Het is belangrijk dat de meters verder worden geïndividualiseerd omdat dit een belangrijke stap is naar een betere beheersing van de verkochte/gefactureerde volumes."*

Met betrekking tot de "gebruikersondersteunende dienst voor de detectie van abnormaal verbruik":

*"Het is van belang dat een openbare operator een duidelijk standpunt inneemt over dit onderwerp en zijn abonnees pro-actief benadert. Deze aanpak wordt momenteel nog niet toegepast, aangezien het de abonnees zijn die deze stap moeten zetten nadat zij eventueel door VIVAQUA op de hoogte zijn gebracht."*

Met betrekking tot de "dienst voor het uitreiken van begrijpelijke, exacte en precieze facturen"

*"Het denkwerk rond het invoeren van een nieuw tarief tegen 2022 zal duidelijker aan de gebruikers moeten worden uitgelegd dan nu het geval is."*

*VIVAQUA heeft dit onderwerp aangepakt en een proces op gang gebracht dat zijn documenten leesbaarder moet maken. Wat er nu op tafel ligt (grafische vereenvoudiging, herformulering) is echter betrekkelijk eenvoudig en zal moeten worden ondersteund door de myVIVAQUA-aanpak."*

Met betrekking tot de "duidelijke, responsieve en efficiënte rechtzettingsdienst"

*"De tijdens de audit ingezamelde informatie betreft de betalingsfaciliteiten, de aanmaningen en facturen als zodanig. Er is geen opvolging van factuurwijzigingen (die in complexe gevallen waarschijnlijk handmatig door de cel in kwestie worden afgehandeld)."*

*Hiervoor zijn twee verklaringen mogelijk: er zijn weinig of geen betwistingen van facturen, of er is geen spoor van deze wijzigingen in de huidige opvolgingsinstrumenten bij VIVAQUA.*

*Indien deze laatste verklaring klopt, zou daar verandering moeten in komen met de migratie naar SAP en het bijbehorende cockpit-project."*

#### 4.2.3.5 De diensten "Prestatie" (VIVAQUA - 2 diensten)

De beschikbaarheid van de informatie en de voorgestelde prijzen voor de prestaties (die binnenkort van toepassing zijn) zouden beter op elkaar moeten worden afgestemd. Helaas kunnen de auditbevindingen hier niet dieper op ingaan omdat er maar weinig elementen over de kwaliteit van de verleende diensten thans meetbaar zijn. VIVAQUA meet de tevredenheid van de gebruikers hoofdzakelijk aan de hand van de klachten die over dit onderwerp worden ontvangen.

#### 4.2.4 De kloofanalyse

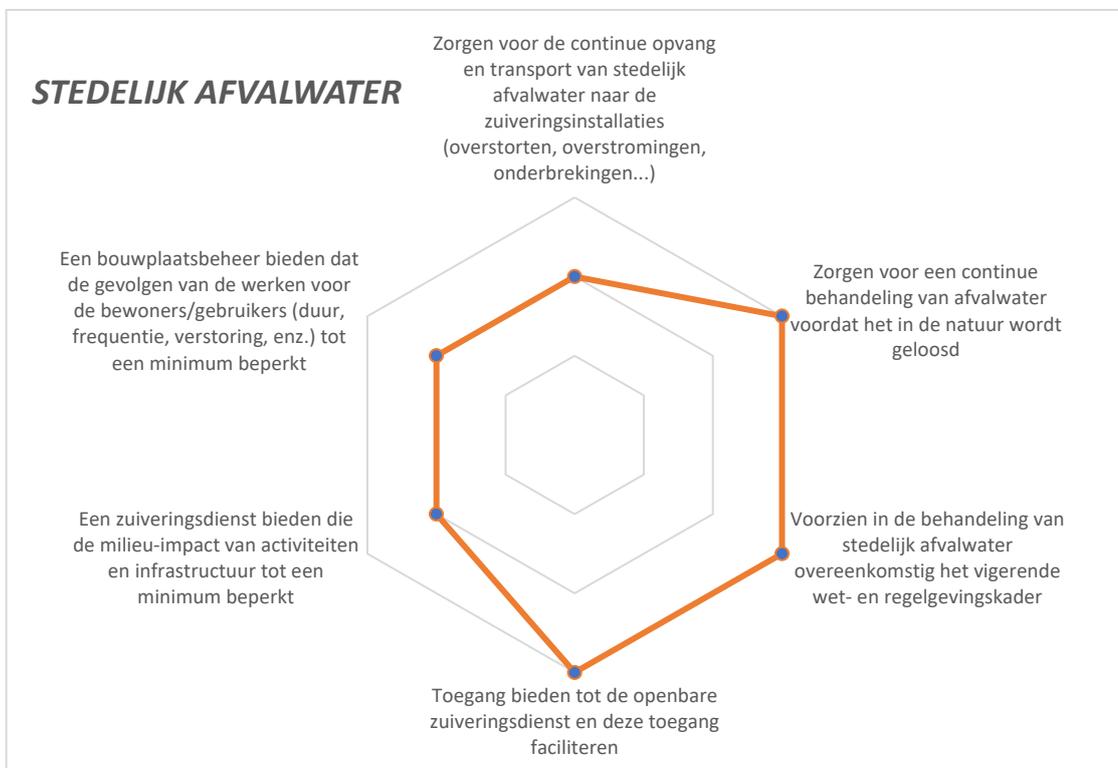
Op basis van de "as-is"-situatie en de beste praktijken van de benchmark worden alle diensten in drie niveaus ingedeeld:

1. **Onvoldoende/onbestaande dienst:** De dienst is weinig of niet aan bod gekomen op het ogenblik van de audit en zal nog extra werk vergen om te worden geïntegreerd.
2. **Voor verbetering vatbaar niveau:** de dienst wordt verleend door de operatoren, maar uit de audit of de benchmark van beste praktijken blijkt dat er ruimte is voor verbetering
3. **Goed niveau:** de dienst wordt correct verleend en uit de audit blijkt, ook al ontbreken er enkele duidelijke indicatoren, dat de dienst correct wordt verleend.

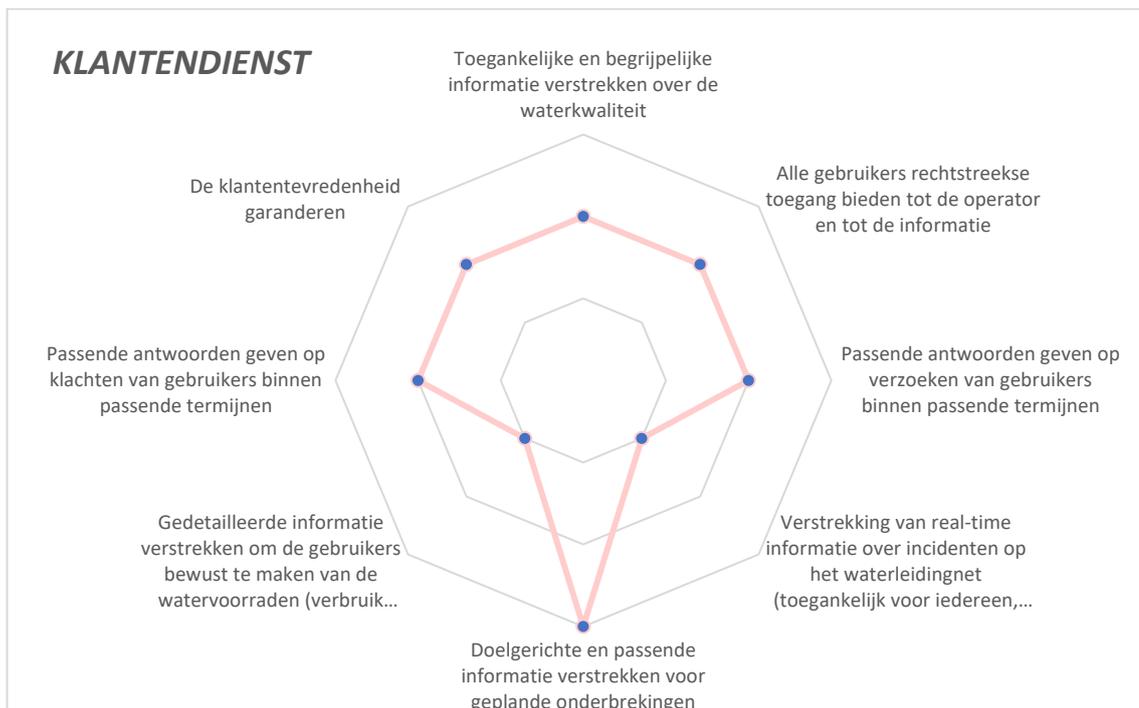
De onderstaande cijfers geven het niveau van elke dienst per soort dienst weer. Het doel is een samenvattend beeld te krijgen van de diensten waarvoor nog (geplande of ongeplande) actie nodig is om een voor verbetering vatbaar kwaliteitsniveau verder te verbeteren. Hoe groter de getekende zone, hoe beter de dienst presteert. Er zij op gewezen dat het domein "prestatie" niet vertegenwoordigd is. Dit domein bestaat uit slechts 2 diensten, die alle worden beoordeeld als niveau 2 "voor verbetering vatbaar".



Afbeelding 1: Dienstniveaus voor drinkwateroperaties en -netwerken



Afbeelding 2: Dienstniveaus voor drinkwateroperaties en "stedelijk afvalwater"-netwerken



Afbeelding 3: Dienstoniveaus in verband met de "klantendienst"



Afbeelding 4: Dienstoniveaus in verband met de "Betaling"

#### 4.2.5 TO-BE-situatie

Op basis van haar eigen deskundigheid en ervaringen met beste praktijken heeft Espelia een visie gegeven op de waarschijnlijke en vrijwillige toekomstige situatie van de sector vanuit het oogpunt van de verbetering van de kwaliteit van de geleverde diensten. Het keek hiervoor ook naar de reeds door de operatoren ondernomen acties. Deze visie wordt opgesplitst in 3 perioden met de identificatie van de belangrijkste acties die moeten plaatsvinden, de mijlpalen die moeten worden bereikt en de valkuilen die moeten worden vermeden. Het maakt het mogelijk de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening in een perspectief van voortdurende verbetering te plaatsen, maar die enige tijd vraagt om die op te zetten.

##### 4.2.5.1 Periode 2021-2024

De structurerende acties van de periode houden verband met i) de ontwikkeling van het strategisch plan van VIVAQUA (Vivanext<sup>4</sup>), ii) de publicatie van de nieuwe tarieftabel, iii) de structurering van de uitwisselingen met de operatoren (VIVAQUA en BMWB) en de verbetering van de robuustheid van de gerapporteerde (of nog te rapporteren) informatie.

Mijlpaal: Tegen eind 2024 moet de "To Be"-situatie duidelijk verbeterd zijn wat de kwaliteit van de dienstverlening betreft, onder meer door de invoering van een gepersonaliseerde klantenruimte en een veel robuuster klachtenbeheerssysteem.

Te vermijden valkuilen:

- Pas op voor het mogelijk "verwateren" van de projecten in het strategisch plan in de tijd.
- De verwezenlijking van de ambities van het strategisch plan Vivanext hangt rechtstreeks samen met het niet achteruitgaan van diensten die momenteel naar behoren functioneren, maar die zouden kunnen verslechteren. De opvolging moet derhalve rekening houden met alle diensten, met inbegrip van de instandhouding van de diensten die thans doeltreffend zijn.
- Sommige doelstellingen lijken zeer ambitieus, bijvoorbeeld inzake energieonafhankelijkheid met een zelfproductiecijfer/consumptie van 10% tegen een huidig niveau van 0,4%. Tussenniveaus/mijlpalen lijken derhalve essentieel om de vooruitgang te meten, ook als het einddoel niet is bereikt.

##### 4.2.5.2 Periode 2024-2027

Start van de fase ter ondersteuning van de kwaliteit van de dienstverlening en continue verbeteringsacties. Dit impliceert de continuïteit van de opvolging, een actualisering van de ambities en het aanreiken van nieuwe oplossingen voor de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening.

---

<sup>4</sup> <https://www.vivaqua.be/nl/strategisch-plan-nl/>

Mijlpaal: Eind 2027 zijn de meest innoverende toekomstgerichte denkpistes waarmee in de periode 2024-27 een aanvang is gemaakt, voltooid, met het oog op de uitvoering ervan voor de periode na 2027.

Te vermijden valkuilen: Deze "steun" voor de kwaliteit van de dienstverlening moet worden versterkt en mag niet in onbruik raken, zowel met betrekking tot de opvolging als tot nieuwe innoverende voorstellen. Een langetermijnaanpak moet worden overwogen om de post-Vivanext-dynamiek en de periode na de eerste verbeteringen bij BMWB niet verloren te laten gaan.

#### 4.2.5.3 Na 2027

Uitvoering van innoverende projecten die tussen 2024 en 2027 zijn geselecteerd en waarover grondige opportuniteits- en haalbaarheidsstudies zijn gevoerd. In deze periode na 2027 kunnen de maatregelen worden opgenomen die zijn gepland in het Water Quantity Plan voor het jaar 2035.

Mijlpaal: vast te stellen in de tijd na 2027, de "To Be"-situatie staat in het teken van verdere verbeteringen in de kwaliteit van de dienstverlening met de implementatie van nieuwe functies. De dynamiek waarbij de gebruiker centraal staat, maakt deel uit van de cultuur van de operatoren en van BRUGEL.

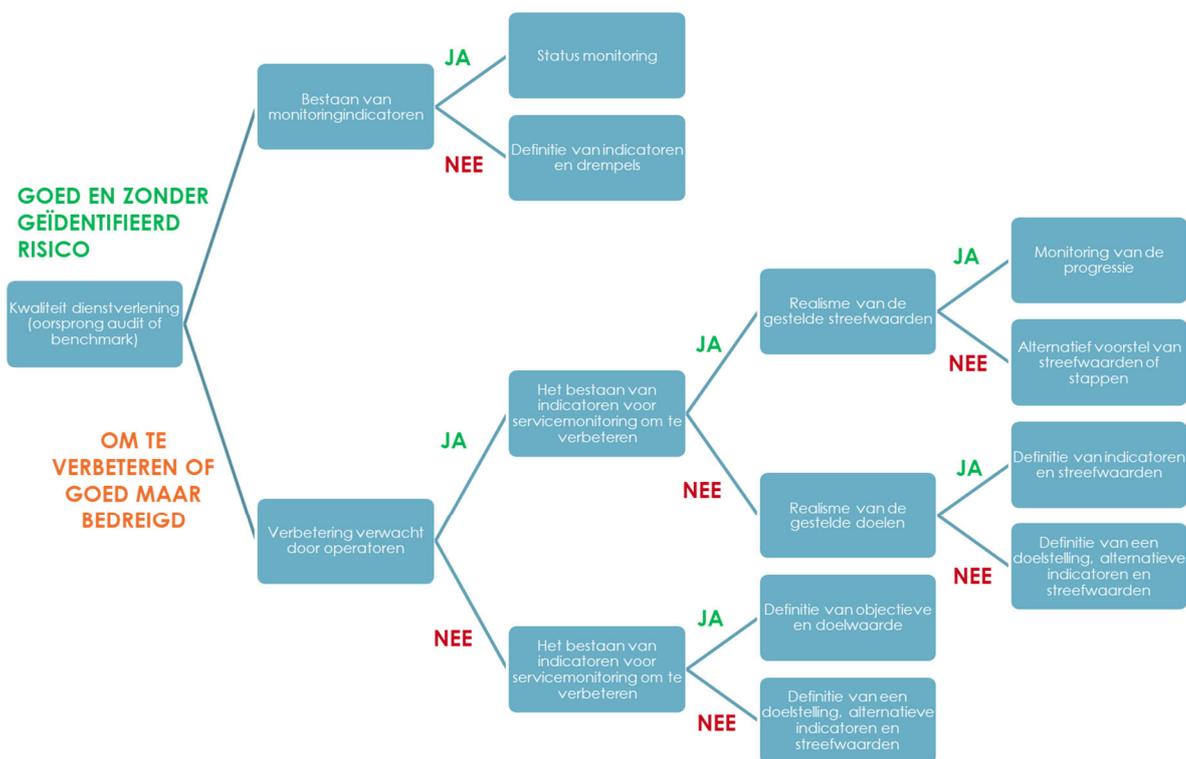
### 4.3 Sectormonitoringtool

Espelia heeft verschillende tools voorgesteld voor de monitoring van de sector in verband met de TO-BE-visie.

#### 4.3.1.1 Cartografie van de diensten

Op basis van de "As-Is"-situatie en de kloofanalyse, heeft Espelia de diensten ingedeeld volgens de onderstaande beslissingsboom. De boom wordt van links naar rechts gebruikt. In het algemeen geldt: hoe lager een dienst onderaan staat in de afbeelding aan het eind van de boom, hoe meer hij moet worden verbeterd.

Deze beslissingsboom werd gebruikt om roadmaps te ontwikkelen (zie hieronder). BRUGEL heeft van Espelia ook overzichtsfiches gekregen met de belangrijkste elementen van deze klassering, per dienst. Deze fiches, die regelmatig moeten worden bijgewerkt, kunnen worden gebruikt als een werkinstrument om de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening op te volgen.



Afbeelding 5: Beslissingsboom voor het in kaart brengen en verbeteren van de dienstverlening

#### 4.3.1.2 Roadmaps

Espelia heeft voor elke operator roadmaps opgesteld op basis van de aanbevelingen voor actie die zijn gedaan voor de volgende diensten

- de kwaliteit is bevredigend, maar die tegenwoordig weinig of slecht worden opgevolgd
- de kwaliteit zou verbeterd kunnen worden
- de huidige kwaliteit is goed, maar wordt bedreigd (zie SWOT-analyse)

De aanbevelingen voor actie werden daarom in de roadmaps opgenomen en geprioriteerd naar gelang van het huidige kwaliteitsniveau en het bestaan van reeds door de operator geplande acties. De roadmaps moeten worden beschouwd als een werk- en discussietool met de operatoren, om de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruiker te verbeteren in een toekomstgerichte visie zoals voorgesteld door Espelia (zie To-Be situatie).

#### 4.3.1.3 Prestatie-indicatorentabel

Espelia heeft BRUGEL een tabel verstrekt waarin de prestatie-indicatoren uit de benchmark worden gecombineerd met de geauditeerde diensten. Deze vergelijkingstabel kan worden gebruikt om realistische maar ambitieuze opvolgingsindicatoren en prestatiedrempels voor het BHG vast te stellen.

#### 4.4 Aanbevelingen van de auditeur voor BRUGEL

Espelia heeft ook verschillende aanbevelingen geformuleerd voor BRUGEL (voor elke regulerende en/of organiserende overheid) om de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening van de watersector in het BHG op te volgen en te ondersteunen langs 3 assen:

- **De formalisering van een regelmatig bijgewerkt systeem voor de opvolging van de kwaliteit** van de dienstverlening dat de gebruikers een representatief en volledig "beeld" geeft van de kwaliteit van de dienstverlening en aldus de evolutie daarvan in de tijd mogelijk maakt. Deze as begint zo snel mogelijk en gaat permanent door. Dit kan gebeuren via eenmalige of cyclische acties: om de twee jaar plaatsvindende vergaderingen met de operatoren, het opstellen van verklarende nota's in samenspraak met de betrokken operatoren, het jaarlijks bijstellen van de doelstellingen in functie van de ontwikkeling van de kwaliteit van de dienstverlening en/of door na 10 jaar een nieuwe volledige audit uit te voeren.
- **Constructieve uitdagingen en voorstellen voor innoverende oplossingen** met de operatoren om de kwaliteit van de dienstverlening in de loop van de tijd zoveel mogelijk te verbeteren. Deze as startte bij de operatoren in 2024. Dit impliceert evenwel dat in de periode 2021-24 men al moet beginnen nadenken bij de regulerende en/of organiserende overheid. De as kan worden uitgevoerd door middel van terugkerende acties zoals: het organiseren van een actieve monitoring over het onderwerp kwaliteit van de dienstverlening, de herziening van de in de roadmap voorgestelde doelstellingen, de jaarlijks georganiseerde thematische workshops met de operatoren over innoverende onderwerpen. De lessen die uit de Benchmark kunnen worden getrokken, kunnen op dit gebied zeer nuttig zijn, met name de voorbeeldprojecten die uit de audit naar voren zijn gekomen en de verschillende benaderingen om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren die reeds hun nut hebben bewezen.
- **Fluiditeit tussen de wateroperatoren.** De aanpak van de twee operatoren is zeer verschillend en moet onderling worden gestroomlijnd: BRUGEL is een belangrijke schakel om hiervoor te zorgen, in nauwe samenwerking met Leefmilieu Brussel. Naast de Brusselse wateractoren is het ook van belang om alle partijen die een invloed hebben op de diensten, ook buiten het BHG, in de uitwisselingen te betrekken.

## **5 Opmerkingen van BRUGEL**

### **5.1 Over de deelname van de sector**

De audit werd mogelijk gemaakt dankzij de beschikbaarheid van het personeel van de BMWB en VIVAQUA om ondanks de moeilijke omstandigheden door de coronapandemie, de interviews uit te voeren. De doelstellingen van de audit, zoals uiteengezet in het bestek, werden verwezenlijkt. Rekening houdend met de bijzondere context is BRUGEL tevreden over het werk van Espelia en de kwaliteit van de samenwerking tussen de operatoren.

De resultaten van deze audit zijn ook mogelijk gemaakt door de constructieve deelname van Leefmilieu Brussel aan de voor deze audit opgerichte stuurgroep.

### **5.2 Over de bereikte resultaten**

Uit de audit blijkt duidelijk dat de watersector in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest momenteel werkt aan een belangrijke verandering in zijn benadering van de kwaliteit van de dienstverlening, die hoofdzakelijk wordt aangedreven door de acties en doelstellingen van VIVAQUA, als onderdeel van haar strategisch plan Vivanext.

Uit de lezing van het auditrapport begrijpt BRUGEL dat, hoewel ze een minder grote en vooral indirecte impact heeft op de watergebruiker, de BMWB bereid moet zijn een belangrijker rol op zich te nemen in de dienstverlening aan de gebruiker, met name op het vlak van de informatie en het beheer van de overlast in verband met de bouwplaatsen, in overleg met Vivaqua.

Uit de kloofanalyse blijkt dat de vele diensten in de sector voor verbetering vatbaar zijn, met name de "klant"- en "betalings"-diensten. Over het geheel genomen zijn er echter zeer weinig diensten die door de operatoren worden verwaarloosd of waaraan onvoldoende wordt gewerkt, hetgeen volgens de lezing van BRUGEL als een positief resultaat moet worden beschouwd.

De watersector in het BHG moet de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruikers tegen 2024 dan ook aanzienlijk verbeteren. Dit is echter alleen mogelijk indien alle in het kader van Vivanext geplande acties worden gecontroleerd en indien de opvolging van de kwaliteit structureel verloopt aan de hand van ad hoc indicatoren. BRUGEL zal dus een bijzondere aandacht besteden aan deze twee aspecten, met het oog op een verbetering van de verhouding tussen kosten en kwaliteit van de dienstverlening.

BRUGEL zal het verbeteringsproces begeleiden, in overleg met alle wateractoren en met Leefmilieu Brussel in het bijzonder, onder meer door te zoeken naar innoverende oplossingen, om op middellange termijn bij te dragen tot een verbetering van de verhouding tussen de kosten en de kwaliteit van de diensten, op sectorniveau. Daartoe beschikt BRUGEL nu over verschillende tools voor de monitoring van de sector, die een doeltreffende en aan de opdrachten van BRUGEL aangepaste rapportering mogelijk maken. Espelia heeft ook aanbevelingen gedaan voor maatregelen die de regulerende/organiserende overheid van de sector op korte termijn moet nemen, waaronder met name de monitoring van en rapportering over de kwaliteit van de dienstverlening. De voorstellen van Espelia lijken nuttig en aangepast aan de specifieke kenmerken en de maturiteit van de watersector in het BHG. BRUGEL zal hieruit inspiratie putten om zijn actieprogramma te ontwikkelen.

## 6 Conclusies

Door deze audit heeft BRUGEL de volgende doelstellingen kunnen bereiken:

- voldoen aan de verplichting om een audit over de watersector uit te voeren zoals gespecificeerd in de Waterordonnantie;
- Over accurate en up-to-date gegevens beschikken om de kwaliteit van de dienstverlening aan de gebruikers in het BHG te beoordelen;
- de sector en de betrokken partijen, waaronder Leefmilieu Brussel en de overheden, relevante analyses ter beschikking stellen om zo inzichten in de huidige toestand te verwerven en verbeteringsmiddelen op korte en middellange termijn te identificeren;

BRUGEL zal de resultaten van deze audit en de ter beschikking gestelde middelen gebruiken om de uitvoering van zijn expertise- en adviesopdracht over de werking van de sector te sturen in de richting van de geïdentificeerde opvolgingsacties. Deze pragmatische visie is gericht op een permanent verbeteringstraject van de prijs-kwaliteitsverhouding van de dienstverlening naar uitmuntendheid in de sector, waarbij zowel bij BRUGEL als bij de operatoren de middelen worden geoptimaliseerd.

\* \*

\*

## **7 Bijlagen**

- Bijlaag 1 : Reactie van de BMWB
- Bijlaag 2 : Reactie van Vivaqua
- Bijlaag 3 : Auditrapport van Espelia over de kwaliteit van de door de operatoren aan de watergebruikers verleende diensten

## Réaction de la SBGE

Brugel dans le cadre de sa mission de régulation du secteur de l'eau dans la Région Bruxelles Capitale, a mandaté le cabinet Espelia pour analyser en concertation avec les acteurs la qualité des services rendus par les acteurs du secteur aux usagers.

Brugel a demandé à la SBGE de lui faire un retour d'expérience sur le rapport produit par le consultant et ses conclusions en vue de sa publication.

La SBGE accueille toujours avec plaisir et un vif intérêt les regards extérieurs permettant de prendre du recul sur ses actions et missions ainsi que les propositions d'amélioration et/ou d'évolution.

Nous avons tout mis en œuvre pour répondre aux sollicitations d'Espelia et de Brugel afin de faire avancer au mieux la mission et ce malgré la situation sanitaire particulière. Nous remercions Espelia et Brugel qui ont limité les sollicitations de nos équipes aux besoins strictement essentiels à l'avancée du projet.

Nous rappelons ici que la SBGE est une société de taille limitée qui essaye malgré tout de faire évoluer constamment ses procédures et reste à l'écoute des suggestions avisées. Concernant cette étude, notre société est concernée que par une partie des sujets abordés dans ce rapport car la gestion du client final est assurée par Vivaqua.

Cette étude repose sur des systèmes normatifs ISO dont la SBGE s'inspire mais ces référentiels normatifs peuvent parfois s'avérer trop lourds ou trop coûteux pour une organisation de la taille de la SBGE. Bien que la SBGE tend à se rapprocher de ces modèles elle n'a pas nécessairement vocation à se faire certifier.

Cependant, la SBGE a été réceptive aux recommandations et analyses du consultant. Nous trouvons qu'il est toujours intéressant de pouvoir analyser et comprendre les bonnes pratiques d'entités similaires. De plus, l'analyse SWOT menée par l'auditeur a permis de mettre en lumière les difficultés et les défis du secteur et de mieux percevoir les enjeux stratégiques ainsi que les actions à mener.

Cette étude a permis à la SBGE de confirmer certaines actions prévues par la SBGE en termes de virage numérique, analyse de la qualité de nos services et d'apporter une réflexion sur la mise en place d'une gestion des clients.

Il aurait cependant été préférable de prévoir davantage de temps d'échanges sur la partie des recommandations dans le but d'établir les « Roadmap ».

Concernant la partie sur la qualité de service clientèle ; ces recommandations bien que semblant justifiées, nous paraissent marginales étant donné que la SBGE n'a que très rarement des contacts directs avec les usagers.

En conclusion, nous vous assurons que la qualité des services rendus est et demeurera un élément central dans la vision et la stratégie de la SBGE et que nous sommes toujours à la recherche d'axes d'améliorations. Nous mettrons tout en œuvre dans les années à venir pour améliorer les points identifiés au cours de cet audit.

A Monsieur Pascal Misselyn, Coordinateur Brugel

## Rapport d'Audit Qualité des services - Espelia

En référence à votre mail du 1 avril 2021 et à votre demande, nous vous transmettons par la présente notre réaction sur l'audit et les recommandations se trouvant dans le rapport d'audit *Qualité des services*, version mars 2021.

Nous estimons qu'un travail volumineux et intéressant a été réalisé par Espelia, avec une implication en temps et en énergie importante tant de la part d'Espelia que de la part de VIVAQUA. La collaboration s'est déroulée à tout moment dans un esprit constructif et respectueux. Nous apprécions d'ailleurs le travail réalisé au niveau du benchmarking avec cinq sociétés européennes, qui représente une vraie valeur ajoutée, et qui reprend des exemples de bonnes pratiques méritant un examen approfondi de la part de VIVAQUA.

Nous souhaitons émettre 2 observations principales sur le rapport d'audit. Nous estimons que certaines cotations et remarques sont trop sévères et ne reflètent pas la réalité du terrain. C'est notamment le cas pour le service *Offrir une information circonstanciée de sensibilisation des usagers à la ressource en eau*, dont la cotation ne tient pas compte des actions que nous entreprenons telles que la diffusion de messages de sensibilisation sur notre site web et sur les réseaux sociaux, lors de manifestations de masse (fête nationale, journée de l'eau ...), ou lors de l'envoi des factures, qui sont accompagnées dorénavant de flyers.

C'est également le cas pour le service *Evaluation de la qualité de service par le questionnaire direct des abonnés*. Des enquêtes Focus groupes ont été faites en 2020 et des enquêtes « chantiers » se font pour tous nos grands chantiers d'investissement en distribution en RBC. Il est également prévu de réaliser des enquêtes supplémentaires en fin de chaque parcours client (mise en place de nouveaux processus digitalisés) visant à mesurer la satisfaction des clients sur ces nouveaux processus. Un objectif stratégique de 80 % est d'ailleurs visé pour le '*Taux de satisfaction moyen des clients répondant à nos enquêtes*'.

Notre deuxième observation porte sur la prise en compte de notre stratégie VIVAnext 2019-2024. Nous estimons qu'Espelia n'a pas intégré de manière suffisante dans ses conclusions les projets en cours en les actions prévues dans cette stratégie, qui a été communiquée et transmise en toute transparence. Nous sommes une entreprise en transformation et nos équipes de terrain, tant dans les services Clientèle que les services techniques, combinent actuellement le travail opérationnel quotidien avec la mise en place de ces nombreux projets. Une prise en compte plus approfondie de ces projets nous aurait semblé plus adéquate.

D'ailleurs notre réponse sur les recommandations faites par Espelia, que nous mettons en annexe de cette lettre avec la demande de la publier également, met en évidence que la plupart des améliorations visées par les recommandations d'Espelia, sont en cours de réalisation ou prévues dans notre plan stratégique. Nous constatons que cet audit confirme la nécessité et la bonne orientation de notre démarche stratégique VIVAnext 2019-2024.

Dans un esprit d'amélioration continue, nous examinons toutes les suggestions et bonnes pratiques énoncées dans le rapport. Notre entité stratégique les a liés aux projets de VIVAnext et chaque Project Manager a reçu comme mission d'examiner la possibilité d'intégration dans son projet stratégique. D'autres bonnes pratiques sont déjà réservées pour notre plan stratégique suivant.

Nous restons à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.



Laurence Bovy  
Directrice générale

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Position VIVAQUA
<p><b>Convention d'objectifs et de moyens entre l'autorité organisatrice (RBC), basé sur une approche stratégique et assorti d'engagements de performances à contrôler par Brugel par exemple</b></p>	<p>Il s'agit d'une recommandation chapeau, elle a vocation à être en lien avec tous les objectifs des services d'eau et d'assainissement</p>	<p>Une stabilisation des définitions des indicateurs à suivre, une vision claire des cibles souhaitées, une période de mise en œuvre suffisante pour permettre une amélioration de la qualité du service rendu</p>	<p>Préparation des conventions d'objectifs sur la base d'un audit à réaliser en 2024 – Trimestre 1 Conduite du dialogue avec Vivaqua / SBGE en 2024 – Trimestres 2 à 4 Application à compter de 2025 de la convention</p>	<p>Cette recommandation ne relève pas de la responsabilité de VIVAQUA. A noter que VIVAQUA n'est pas un organisme régional, mais une intercommunale.</p>
<p><b>Recours à des enquêtes "client mystère"</b></p>	<p>Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux sollicitations des usagers Offrir un accès direct à l'opérateur et aux informations pour tous les usagers</p>	<p>Aller au bout du processus VIVANEXT d'amélioration du délai de réponse et d'accès (2021)</p>	<p>A compter de 2022</p>	<p>VIVAQUA a effectué des enquêtes Focus clients en 2021, qui portent sur la qualité de l'eau perçue (dure, calcaire...), la confiance en VIVAQUA et l'image de VIVAQUA. VIVAQUA estime qu'un tel panel de clients (une dizaine de participants – 6 séances) fournit plus d'informations que le 'client mystère' Ces enquêtes qualitatives seront répétées en 2023 ou 2024 dans la perspective du prochain plan stratégique. En outre VIVAQUA fait des enquêtes 'chantiers' pour tous les grands chantiers d'investissement en RBC. Le plan stratégique VIVANext prévoit des enquêtes satisfaction après la mise en place de chaque nouveau parcours clients (nouveau raccordement, déménagement, communication de l'index du compteur, gestion des plaintes, interaction avec les riverains en cas de chantier). Ces enquêtes seront effectuées par des organismes externes. Nous estimons donc que nous disposerons d'assez d'informations permettant d'avoir une bonne vue sur les besoins et la satisfaction du client. L'enquête 'client mystère' pourrait être intégrée dans le plan stratégique suivant.</p>

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Position VIVAQUA
<p><b>Mesure indépendante de la qualité par un organisme extérieur et non par l'opérateur lui-même, méthode de scoring sur mesure</b></p>	<p>Tous les services liés à la clientèle</p>	<p>Avoir finalisé Myvivaqua Être allé au bout des démarches d'optimisation des délais clientèles (2022)</p>	<p>A partir de 2023 (point 0) et en 2024 pour qu'elle puisse être utilisée lors du processus de convention d'objectifs et définir les cibles à l'avenir</p>	<p>Le plan stratégique VIVAnext prévoit des enquêtes satisfaction après la mise en place de chaque nouveau parcours clients (nouveau raccordement, déménagement, communication de l'index du compteur, gestion des plaintes, interaction avec les riverains en cas de chantier). Ces enquêtes seront organisées par des organismes externes fin 2022.</p> <p>En outre, VIVAQUA participe au Benchmarking EBC, qui prévoit un point <i>Service Qualité</i> et qui nous permet de nous situer de manière objective par rapport aux autres sociétés d'eau comparables.</p> <p>Un audit de certification ISO 9001 (scope de la production) est prévu en septembre. Cette certification porte également sur la qualité de l'eau.</p> <p>Le Laboratoire de VIVAQUA est accrédité par BELAC (ISO 17025).</p>
<p><b>Rationalisation et simplification des procédures en cours, et ce au fil de l'eau</b></p>	<p>Il s'agit d'une recommandation chapeau, elle a vocation à être en lien avec tous les objectifs des services d'eau et d'assainissement, elle aura cependant plus d'impact sur les services en lien avec la gestion clientèle</p>	<p>Avoir finalisé Myvivaqua Être allé au bout des démarches d'optimisation des délais clientèles (2022)</p>	<p>A partir de 2022</p>	<p>La rationalisation et la simplification des procédures concernées sont en cours et intégrées dans les projets (SAP/ISU) : la rationalisation se fait avant la digitalisation et nous nous rattachons le plus possible aux processus standards.</p> <p>Cette rationalisation et simplification passent aussi par les projets 'parcours clients', qui sont déjà en cours : nouveaux raccordement, déménagement, communication de l'index du compteur, gestion des plaintes, interactions avec les riverains en cas de chantier.</p> <p>Autres projets en cours qui mèneront à une rationalisation, simplification ou clarification des procédures : lisibilité des documents clients, call center et digitalisation des outils de travail sur chantiers.</p>

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Position VIVAQUA
<p><b>Stratégie de communication des opérateurs, notamment basée sur une marque « eau de Bruxelles »</b></p>	<p>Offrir une information sur la qualité de l'eau accessible et compréhensible</p> <p>Offrir une information circonstanciée de sensibilisation des usagers à la ressource en eau (réduction des consommations, rareté de la ressource, etc.)</p>	<p>Avoir défini une stratégie de promotion de l'eau (2021)</p> <p>Disposer du bilan carbone Vivaqua (2021)</p>	<p>Stratégie à établir en 2021</p> <p>Mise en œuvre sur 2022-2024 notamment via les réseaux sociaux pour communication interactive et médias classiques</p>	<p>Un nouveau site web a été lancé au cours du mois de février 2021. Ce site web contient des informations sur la qualité de l'eau et des conseils pour la réduction des consommations.</p> <p>Une newsletter Client (flyer) a été créée et est annexée aux factures. Cette newsletter contient des informations et conseils intéressants pour les clients et des messages de sensibilisation.</p> <p>Nous avons un plan de communication qui reprend une série d'actions, comme par exemple la présence sur des événements, des actions de sensibilisation pour des écoles, la communication par les réseaux sociaux...</p>
<p><b>Inscription des services dans des référentiels de certifications type ISO a minima sur les volets Qualité, Sécurité, Environnement, voire management des risques</b></p>	<p>Il s'agit d'une recommandation chapeau, elle a vocation à être en lien avec tous les objectifs des services d'eau et d'assainissement</p> <p>Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure</p> <p>Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable</p>	<p>Priorité à flécher sur la triple certification Qualité Sécurité Environnement (QSE) avant de s'engager sur des certifications plus ambitieuses</p>	<p>Fin 2022 pour la certification QSE, audits en 2023 et 2024 pour confirmer la certification</p> <p>Nouvelles certifications à inscrire à la convention d'objectifs à compter de 2025 en fonction des priorités établies</p>	<p>Un nouvel audit de certification ISO 9001 (scope : la production) est prévu en septembre 2021. L'élargissement de cette certification au service clientèle pourrait être proposé dans le plan stratégique suivant.</p> <p>La sécurité se base sur le code du Bien-être, le RGPT (Règlement général de la Protection du Travailleur), le RGIE (Règlement général des installations électriques) et certaines normes ISO et directives européennes.</p> <p>En ce qui concerne la démarche environnementale nous suivons une politique basée sur des objectifs et des KPI clairement identifiés.</p> <p>Sur base d'une cartographie et analyse des risques, un programme d'audit 2019-2022 a été mis en place et des audits, axés sur la détection et la prise en charge des risques se font par une société externe. La méthodologie appliquée est conforme aux modèles COSO 2013 Internal Control, COSO 2017 Enterprise Risk Management, COBIT 2019, et ISO27001:2013 Annexe A, et aux standards de l'IIA.</p> <p>Un organisme externe vérifiera notre compatibilité à la loi NIS à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2023.</p> <p>Le Laboratoire de VIVAQUA est accrédité par BELAC (ISO 17025).</p> <p>Notre Usine de Tailfer répond aux exigences de la directive SEVESO.</p>

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Position VIVAQUA
<p><b>Design tarifaire basé sur une approche fine des coûts et la notion d'abordabilité de l'eau (tarifs sociaux)</b></p>	<p>Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises</p> <p>Permettre des facilités de paiement (échancier) ou une adaptation pour les usagers en difficulté</p>	<p>Avoir conduit une étude des consommations en RBC afin de bénéficier d'une aide à la décision (2021)</p>	<p>2022</p>	<p>Le projet 'Lisibilité des documents clients' (dont la facture) est en cours et des nouvelles factures, basées sur une présentation conviviale et des informations très compréhensibles, seront envoyées dès que SAP/ISU sera mis en place (octobre 2021)</p> <p>En ce qui concerne les factures électroniques, VIVAQUA utilise déjà la plateforme DOCCLE. Après l'implémentation de SAP – ISU, deux autres moyens de paiement viendront compléter cette offre : MERCURIUS et ZOOMIT.</p> <p>Des facilités de paiement sont prévues : VIVAQUA a accordé 29.618 plans de paiement en 2019. En outre VIVAQUA a renforcé ses échanges avec les CPAS dans le cadre de la lutte contre la précarité hydrique.</p> <p>A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2022 un tarif social (ou une intervention sociale) sera mis en place.</p> <p>A noter également que nous alimentons annuellement par l'intermédiaire de la facture d'eau le fonds social à hauteur de 1.8 M€ et que nous avons mis en place des actions pour les associations offrant des soins d'hygiène aux sans-abris (diminution de leur facture d'eau de 50%).</p> <p>Notre site internet sera accessible à des personnes porteuses d'handicap grâce à l'obtention du label Any Surfer.</p>

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Position VIVAQUA
<p><b>Etude d'opportunité (coûts / bénéfices) et sourcing sur le déploiement d'un système de relève à distance des compteurs</b></p>	<p>Offrir un comptage des consommations fiable et régulier pour tous</p> <p>Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises</p>	<p>Aucun</p>	<p>2022</p>	<p>Par la mise en place de SAP/ISU notre système de facturation sera modernisé.</p> <p>Le projet 'Lisibilité des documents clients' (dont la facture) est en cours, tous les nouveaux documents seront en production en octobre 2021.</p> <p>En l'absence d'un cadre réglementaire clair et eu égard à l'impact significatif que pourrait avoir la généralisation des compteurs intelligents sur la facture d'eau des ménages (vu leur coût élevé par rapport à un compteur classique), VIVAQUA a pris la décision stratégique de ne pas encore se lancer dans cette démarche pour la période 2019-2024.</p> <p>Le passage d'un releveur (1 fois tous les 2 ans) permet de faire un contrôle visuel et de détecter des situations problématiques.</p>
<p><b>En lien avec le point précédent, construction d'une méthodologie exemplaire en matière de détection des consommations anormales et de prévention</b></p>	<p>Offrir un service d'aide aux usagers pour la détection des consommations anormales</p>	<p>Clarifier les engagements de l'opérateur dans le cadre des CGV (2021)</p> <p>Benchmark sur les méthodes existantes (2021)</p> <p>Déploiement progressif par test sur secteurs ciblés (2022)</p>	<p>A partir de 2023</p>	<p>En cas de constatation d'une consommation anormale par un releveur, un contrôleur ou un agent administratif, le client est directement prévenu. Un tarif 'fuite' est mis en place afin d'éviter des factures excessives.</p> <p>Le passage d'un releveur (1 fois tous les 2 ans) permet de détecter des situations problématiques, pouvant causer des consommations anormales.</p>

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Position VIVAQUA
<p><b>Mesure harmonisée de l'empreinte carbone des services</b></p>	<p>Offrir un service d'eau potable économe et respectueux de la ressource en eau</p> <p>Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure</p>	<p>Outil CO<sub>2</sub> de Vivaqua</p> <p>Mesure à créer pour SBGE</p>	<p>A partir de 2022 pour Vivaqua</p> <p>2023 pour SBGE</p>	<p>Ces actions sont prévues dans l'axe stratégique 'Renforcer notre démarche en matière de développement durable'. L'outil de mesure vient d'être mis en place et le bilan sur 2020 sera fait début 2021.</p> <p>D'autres mesures pour minimiser l'impact écologique des activités et de l'infrastructure sont prévues dans la roadmap : rationalisation/réduction des déplacements (télétravail, bureaux décentralisés, démarrage sur chantier, vidéoconférence), standardisation et rationalisation de la flotte véhicules, autoproduction d'énergie, réduction des consommations énergétiques, établissement d'une politique de gestion des déchets sur base d'une cartographie des déchets qui vient d'être réalisée</p>
<p><b>Développement de la production d'énergie renouvelable à partir des services actuels</b></p>	<p>Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure</p>	<p>Disposer du bilan carbone de Vivaqua</p> <p>A créer pour SBGE</p>	<p>2022 pour Vivaqua</p> <p>2023 pour SBGE</p> <p>Bilan en 2024 en vue de la convention d'objectifs</p>	<p>Ces actions sont prévues dans l'axe stratégique 'Renforcer notre démarche en matière de développement durable'. Vu l'envergure, ces actions prendront du temps et ne seront pas finalisées en 2022.</p> <p>VIVAQUA est en train d'implémenter de la Riothermie (réutiliser de la chaleur des eaux usées pour le chauffage et le refroidissement des bâtiments).</p> <p>L'auto-production d'énergie verte et la diminution des consommations électriques des usines de production font partie d'un projet prioritaire VIVAnext qui aboutira à un rapport stratégique en la matière prévu pour le premier trimestre 2021. Ce rapport envisage des productions d'énergies alternatives comme les panneaux photovoltaïques, l'éolien, la biomasse, la cogénération, le turbinage et la biométhanisation.</p> <p>A noter également que des panneaux photovoltaïques ont été placés sur le toit de notre centre technique en Région Bruxelles-Capitale et que des certificats verts ont été réservés pour des panneaux sur les toitures de Tailfer, Vedrin et Havré.</p>

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Position VIVAQUA
<p><b>Accélération de la digitalisation des services, depuis la cartographie des réseaux au recours à des applications terrain (ex. tablettes) et back-office (Gestion clientèle, gestion des plaintes) en passant par les interfaces usagers en ligne qui doivent contribuer à gagner en efficience</b></p>	<p>Tous les services rattachés à la gestion clientèle et au paiement pour le back-office</p>	<p>Pour Vivaqua, être allé au bout des démarches de mise en place de SAP/ISU pour la gestion de la clientèle, d'un call centre, de MyVIVAQUA, d'un nouveau site internet, d'un nouveau processus informatisé de la gestion des plaintes</p> <p>Pour SBGE, définir une stratégie en la matière même si les enjeux sont moins prégnants</p>	<p>2023</p> <p>Nouveaux objectifs de digitalisation du service à compter de 2025 avec la convention d'objectifs</p>	<p>Ces actions sont prévues dans les axes stratégiques 'Préserver les infrastructures essentielles à l'exercice de nos missions', et 'Optimiser la qualité des services rendus aux usagers/abonnés/clients et aux citoyens' de la Stratégie VIVAnext 2019-2024.</p> <p>Les projets les plus importants sont : Digitalisation des outils de travail sur chantiers, MYVIVAQUA (après la mise en place de SAP"/ISU) et le déploiement des pc portables (actuellement déjà à 93%)</p>
<p><b>Déploiement de nouveaux modes de paiement afin de faciliter l'accessibilité aux clients (ex. SIG, WESSEX) ainsi que d'un code des gestes commerciaux (ex. SIG)</b></p>	<p>Payer sa facture via plusieurs modes de paiement</p> <p>Offrir un service de rectification clair, réactif et efficace</p> <p>Communiquer clairement sur les relances et les moyens de paiement</p>	<p>Être allé au bout de l'optimisation du recours à la mensualisation et à la facture électronique (2023)</p>	<p>2024</p>	<p>Après l'implémentation de SAP – ISU, deux autres moyens de paiement viendront s'ajouter à DOCCLE : MERCURIUS et ZOOMIT.</p> <p>Nous souhaitons d'ailleurs mettre en place un système d'incitant pour le passage de la facture sur support papier vers la facture électronique.</p> <p>Le lancement de ces moyens de paiement sera annoncé sur le site Web et dans notre Newsletter clients.</p> <p>Des gestes commerciaux ne sont en principe pas admis (par la future méthodologie). L'application d'un tarif fuite et l'administration de plans de paiements sont réglées par des procédures bien balisées.</p>

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Position VIVAQUA
<p align="center"><b>Définir une stratégie cybersécurité des services</b></p>	<p>Il s'agit d'une recommandation chapeau, elle a vocation à être en lien avec tous les objectifs des services d'eau et d'assainissement</p> <p>Mettre à disposition une eau potable de manière ininterrompue</p>	<p>VIVAQUA a désigné en 2019 un Chief Information Security Officer qui doit veiller à la sécurité de l'information et à la cybersécurité : renforcer ce rôle chez VA, créer un pendant chez SBGE</p> <p>A déployer en parallèle de la digitalisation des services</p>	<p>2023 pour Vivaqua 2024 pour SBGE</p> <p>Nouveaux objectifs de cybersécurité des services à compter de 2025 avec la convention d'objectifs</p>	<p>Un Comité de sécurité d'information é été mis en place et VIVAQUA a été désignée comme Opérateur de Service Essentiel.</p> <p>Un projet 'Politique de sécurité de l'information' est en cours. VIVAQUA devra se mettre en conformité par rapport à la loi NIS pour janvier 2023 au plus tard. Cette conformité sera vérifiée par un organisme externe.</p>

# Rapport

mars 21

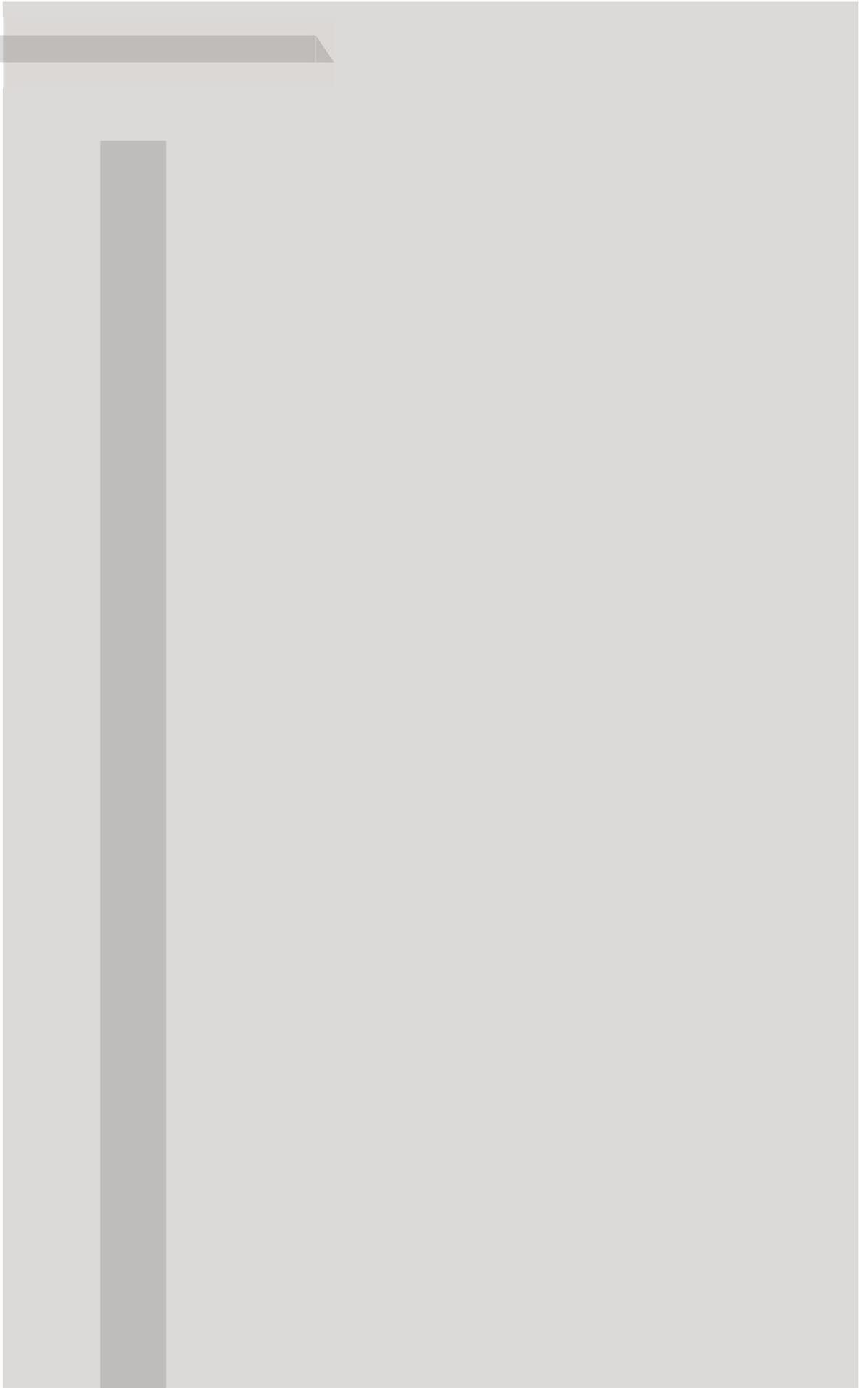
Brugel



Réalisation d'un audit sur l'organisation et  
le fonctionnement du secteur de l'eau :  
la qualité des services rendus aux usagers

---

REDACTEURS ESPELIA :  
Aline AUCKENTHALER  
Séverine CHARRIERE  
Nicolas CRINQUANT  
Version définitive





<b>1.</b>	<b>Méthode de travail</b>	<b>8</b>
<b>2.</b>	<b>Evaluation de l'approche qualité de service</b>	<b>10</b>
2.1	Contexte régional	10
2.2	Co-construction de la définition de la qualité de service rendu aux usagers	12
2.2.1	Eléments de contexte sur le sujet de la qualité de service	12
2.2.2	Un atelier de travail pour une définition collective et partagée de la qualité de service	14
2.3	Définition socle de la qualité de service	15
<b>3.</b>	<b>Audit de la qualité de service</b>	<b>18</b>
3.1	Organisation pratique de la phase : de la collecte au traitement des données	18
3.1.1	Méthode	18
3.1.2	Traitement des données	21
3.2	Fonctionnement des opérateurs	22
3.2.1	VIVAQUA	22
3.2.2	SBGE	32
3.2.3	Liens aux autres instances bruxelloises	35
3.2.4	Audit au cœur d'un plan de refonte de la qualité de service vis-à-vis de l'utilisateur	37
<b>4.</b>	<b>Ce qu'il faut retenir (SWOT)</b>	<b>42</b>
4.1	Audit des « services » offerts pour l'eau potable et les eaux résiduaires urbaines	43
4.1.1	Eau Potable (AEP)	43
4.1.2	Eaux résiduaires urbaines (ERU)	61
4.1.3	Service clientèle	75
4.1.4	Paiement	89
4.1.5	Prestations	107
<b>5.</b>	<b>Comparaison aux best practices européennes</b>	<b>111</b>
5.1	Méthodologie de benchmark	111
5.1.1	Objectifs définis par Brugel	111
5.1.2	Approche méthodologique	111
5.2	Sélection des opérateurs	111
5.2.1	Présentation des cadres européens de la gestion de l'eau	112
5.2.2	Modalités de sélection des services	113
5.3	Résultats issus du benchmark	115
5.3.1	Le cas lillois	115
5.3.2	Le cas parisien	119
5.3.3	Le cas de Wessex Water	123
5.3.4	Le cas genevois	127
5.3.5	Le cas lisboète	130



<b>5.4</b>	<b>Les enseignements à tirer pour Brugel et la gestion de l'eau dans la Région de Bruxelles Capitale – analyse Espelia</b>	<b>133</b>
5.4.1	D'un point de vue qualitatif	133
5.4.2	D'un point de vue quantitatif	138
5.4.3	Lien avec les Objectifs de Développement Durables (UN)	139
<b>6.</b>	<b>De l'audit à la roadmap</b>	<b>141</b>
<b>7.</b>	<b>Roadmap</b>	<b>1453</b>
7.1	Objectifs	145
7.2	Méthode de construction des roadmaps	145
<b>8.</b>	<b>Situation « to be »</b>	<b>1511</b>
<b>9.</b>	<b>Les points clés pour Brugel</b>	<b>1533</b>



## Table des figures

FIGURE 1 - METHODE SUIVIE POUR LE DEROULE DE L'ETUDE.....	9
FIGURE 2 - APERÇU DES 3 NIVEAUX DE PRISE EN COMPTE DE LA QUALITE DE SERVICE RENDU AUX USAGERS : DIRECTE, INDIRECTE ET EXTERNALITES ENVIRONNEMENTALES ET URBAINES.....	14
FIGURE 3 - DEROULE METHODOLOGIQUE DE L'AUDIT.....	18
FIGURE 4 - PRINCIPE DE TRAITEMENT DES DONNEES EFFECTUE PENDANT L'AUDIT EN REGARD DES SERVICES LISTES.....	21
FIGURE 5 - STRUCTURE DE VIVAQUA (SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE 2018).....	23
FIGURE 6 - CHIFFRES CLES DE VIVAQUA EN 2018 (SOURCE : RAPPORT ANNUEL).....	23
FIGURE 7 - COMPARAISONS GEOGRAPHIQUE DES SITES DE CAPTAGES DE VIVAQUA ET EAU DE PARIS... 25	
FIGURE 8 - LE SERVICE CLIENTELE CHEZ VIVAQUA AUJOURD'HUI (SOURCE : ENTRETIEN DE PHILIPPE BINET).....	29
FIGURE 9 - CHIFFRES DE LA STEP SUD (GEREE EN DIRECT PAR SBGE) EN 2016 ET DE LA STEP NORD (GEREE PAR AQUIRIS) EN 2017 (SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE 2017 FOURNI DANS LE CADRE DE L'AUDIT).....	33
FIGURE 10 - ILLUSTRATION DU "PETIT CYCLE" DE L'EAU A GAUCHE ET DU "GRAND CYCLE » (OU CYCLE NATUREL) A DROITE.....	35
FIGURE 11 - LES ACTEURS DE L'EAU A BRUXELLES MENTIONNES EN ENTRETIENS.....	35
FIGURE 12 - PLANNING PREVISIONNEL DE TENUE DES PROJETS DE REFONTE CHEZ VIVAQUA (SOURCES : ENTRETIENS, RAPPORT D'ACTIVITE).....	37
FIGURE 13 - SWOT GLOBAL DE L'AUDIT.....	42
FIGURE 14 - EXTRAITS DU RAPPORT GLOBAL DE L'EBC CONCERNANT LA QUALITE DE L'EAU DISTRIBUEE POUR TOUS LES OPERATEURS DE L'EBC, AVEC POSITION RELATIVE DE VIVAQUA ENTRE 99 ET 100% (2018).....	44
FIGURE 15 - COPIE D'ECRAN DU SITE WEB DE VIVAQUA CONCERNANT LES DEMARCHES A EFFECTUER EN CAS DE DEMENAGEMENT.....	46
FIGURE 16 - SCHEMA DES VOLUMES MIS EN ŒUVRE DANS UN RESEAU DE DISTRIBUTION (SOURCE : OBSERVATOIRE NATIONAL (FRANCE) DES SERVICES D'EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT).....	54
FIGURE 17 - EXTRAITS DU RAPPORT GLOBAL DE L'EBC CONCERNANT LA CONSOMMATION D'ELECTRICITE POUR LA PRODUCTION ET LA DISTRIBUTION POUR TOUS LES OPERATEURS DE L'EBC, AVEC POSITION RELATIVE DE VIVAQUA ENTRE 0.55 ET 0.57 (2018).....	56
FIGURE 18 - LISTE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS DEFINIS POUR LES ERU.....	61
FIGURE 19 - EXTRAITS DU RAPPORT GLOBAL DE L'EBC CONCERNANT LES INONDATIONS ET BLOCAGES D'EGOUTS (2018).....	62
FIGURE 20 - TRONÇONS D'EGOUTS INSPECTES ET ANALYSES FIN 2018 (SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE VIVAQUA 2018).....	63
FIGURE 21 – CARTE DES INONDATIONS DANS LA REGION BRUXELLES CAPITALES ET LEUR EVOLUTION DANS LE TEMPS PAR TYPE (SOURCE : SIG VIVAQUA).....	64
FIGURE 22 - EXTRAIT DU RAPPORT ANNUEL SBGE 2019 SUR LA CAPACITE EPURATOIRE DE LA STATION SUD.....	67
FIGURE 23 - SCHEMA DES DIFFERENCES ENTRE RESEAUX UNITAIRES ET SEPARATIFS (SOURCE : THIBAUT FILLIOL, UNIVERSITE DE STRASBOURG, 2016).....	68
FIGURE 24 - EXEMPLE DE GRAPHIQUE ENTREE/SORTIE/ABATTEMENT POUR LE PARAMETRE DE MATIERES EN SUSPENSION (MES) PRODUIT PAR LA SBGE DANS SON RAPPORT MENSUEL DIREX (SOURCE : SBGE 03/2020).....	69
FIGURE 25 - EXTRAIT DE L'EBC ANONYMISE POUR 2018 CONCERNANT LE RESPECT DES NORMES EN SORTIE DE TRAITEMENT DES EAUX USEES.....	69
FIGURE 26 - EXTRAIT DE L'EBC ANONYMISE 2018 INDIQUANT LE POURCENTAGE DE POPULATION RELIEE A UN SYSTEME D'EGOUTTAGE ET POSITION DE VIVAQUA.....	71



FIGURE 27 - EXTRAIT DE L'EBC ANONYMISE 2018 CONCERNANT LA CONSOMMATION D'ENERGIE DU SYSTEME DE TRAITEMENT DES EAUX USEES .....	72
FIGURE 28 - LISTE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS DEFINIS POUR LE SERVICE CLIENTELE.....	75
FIGURE 29 - QUALITE DE L'EAU DISTRIBUEE PAR VIVAQUA (SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE 2018).....	76
FIGURE 30 - TYPES DE CONTACTS POSSIBLES ENTRE LES USAGERS ET VIVAQUA .....	77
FIGURE 31 - CAPTURE D'ECRAN D'UNE COMMUNICATION LINKEDIN DE VIVAQUA DU 10/06/2020. ....	77
FIGURE 32 – EVOLUTION DES SOLLICITATIONS DU SERVICE CLIENTELE DE VIVAQUA (NON CONSOLIDE A L'HEURE ACTUELLE SUR L'ENSEMBLE DE VIVAQUA). ....	78
FIGURE 33 - EXTRAIT DES KPI MENSUELS DE 2018 CONCERNANT UNIQUEMENT LE CALL CENTER.....	78
FIGURE 34 - INDICATEURS VIVANEXT POUR L'OBJECTIF « OPTIMISER LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS/ABONNES/CLIENTS ET CITOYENS » (SOURCE : RAPPORT VIVANEXT) .....	79
FIGURE 35 - INDICATEURS ET OBJECTIFS VIVANEXT SUR LES DELAIS DE REPONSES AUX SOLLICITATIONS DES USAGERS. ....	80
FIGURE 36 - AVIS AUX RIVERAINS DANS LE CADRE D'UNE COUPURE D'EAU PROGRAMMEE (SOURCE : VIVAQUA). ....	83
FIGURE 37 - INDICATEURS DES PLAINTES RELEVees PAR VIVAQUA (NON CONSOLIDEES) DANS L'EBC EN 2017 ET 2018. ....	85
FIGURE 38 – TAUX DE PLAINTES RENSEIGNEES DANS L'EBC 2018 ET POSITION RELATIVE DE VIVAQUA (AVEC LA VALEUR DE 2.15 PERS/PROPRIETE, RENSEIGNEE DANS L'EBC EGALEMENT).....	86
FIGURE 39 - INDICATEURS ET OBJECTIFS VIVANEXT ASSOCIES AUX DELAIS DE REPONSES AUX PLAINTES DES USAGERS. ....	86
FIGURE 40 – QUELQUES ELEMENTS DE SATISFACTION CLIENT RENSEIGNEES DANS LE RAPPORT D'ACTIVITE 2018 DE VIVAQUA.....	88
FIGURE 41 - DEROULE DES FOCUS GROUP ET THEMES ABORDES EN 2020.....	88
FIGURE 42 - INDICATEURS VIVANEXT POUR L'OBJECTIF « OPTIMISER LA QUALITE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS/ABONNES/CLIENTS ET CITOYENS » (SOURCE : RAPPORT VIVANEXT) .....	88
FIGURE 43 - LISTE DES SERVICES RENDUS AUX USAGERS DEFINIS POUR LE PAIEMENT .....	89
FIGURE 44 – LA RELATION ENTRE VIVAQUA ET LES ABONNEES ET USAGERS DU SERVICE D'EAU ET D'ASSAINISSEMENT A BRUXELLES CAPITALE (SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE VIVAQUA 2018) .....	90
FIGURE 45 - EVOLUTION DE LA METROLOGIE D'UN COMPTEUR AU FIL DU TEMPS (SOURCE : ALBERTO PASANISI. SCIENCES OF THE UNIVERSE [PHYSICS]. ENGREF (AGROPARISTECH), 2004). ....	91
FIGURE 46 – TAUX DE VOLUMES NON FACTURES (MOYENNE ANNUELLE) EXTRAITE DES KPI 2018 DE VIVAQUA (NB : HYDROBRU EST ALORS DANS VIVAQUA) .....	93
FIGURE 47 - CALENDRIER DE RELEVé DES COMPTEURS (SOURCE : VIVAQUA).....	94
FIGURE 48 - EXEMPLE DE LETTRE D'INFORMATION IDENTIFIANT UNE PROBABLE SURCONSOMMATION (SOURCE : VIVAQUA).....	95
FIGURE 49 - EXTRAIT DU SITE INTERNET VIVAQUA CONCERNANT LA LECTURE DES FACTURES.....	97
FIGURE 50 – PROPORTION DES COMPTEURS FACTURES SELON LE NOMBRE DE FACTURES PAR AN (SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE VIVAQUA 2018) .....	97
FIGURE 51 - OBJECTIF VIVANEXT CONCERNANT LA FACTURATION ELECTRONIQUE.....	99
FIGURE 52 - EXTRAIT DE FACTURE INDIQUANT LE TEMPS DISPONIBLE POUR LE PAIEMENT (SOURCE : VIVAQUA).....	100
FIGURE 53 - EVOLUTION DU NOMBRE DE PLANS DE PAIEMENT (SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITE VIVAQUA 2018).....	101
FIGURE 54 – SUIVI DES KPI DE FACTURES EN RETARD A BRUXELLES CAPITALE (SOURCE : KPI 2018 VIVAQUA) .....	102
FIGURE 55 - PROCEDURE DE RECOUVREMENT DE CREANCES FIXEE PAR L'ORDONNANCE DU 8 SEPTEMBRE 1994. ....	102
FIGURE 56 - NOMBRE D'INTERRUPTION EFFECTIVE DE LA FOURNITURE D'EAU ET MONTANT DES FACTURES ACTEES COMME CREANCES (SOURCE : RAPPORT D'ACTIVITES VIVAQUA 2018) .....	104



FIGURE 57 - ÉVOLUTION DE LA FACTURE MOYENNE D'EAU DANS LES 3 REGIONS (SOURCE : ÉTAT DES LIEUX DE LA PRECARITE HYDRIQUE EN BELGIQUE, FONDATION DU ROI BAUDOIN, 2018).....	106
FIGURE 58 – (ÉTAT DES LIEUX DE LA PRECARITE HYDRIQUE, FONDATION ROI BAUDOIN, 2018).....	106
FIGURE 59 – GRILLE DE COMPARAISON DES PAYS INTEGRES AU BENCHMARK EUROPEEN APPLIQUEE AU CAS DE LA REGION DE BRUXELLES CAPITALE .....	112
FIGURE 60 – COMPARAISON DES CARACTERISTIQUES DES SERVICES SELECTIONNES POUR LE BENCHMARK DE BRUGEL .....	114
FIGURE 61 – ORGANISATION DES COMPETENCES EAU ET ASSAINISSEMENT AU SEIN DE LA METROPOLE EUROPEENNE DE LILLE [MEL] (SOURCE : SITE INTERNET MEL).....	115
FIGURE 62 – REPNSES COLLECTEES A L'ISSUE DE LA CONCERTATION CITOYENNE SUR LES SERVICES PUBLICS DE LA MEL – ATTENTES DES HABITANTS LORS DES PRISES DE CONTACT CLIENTS (SOURCE : SITE INTERNET MEL) .....	116
FIGURE 63 – ORGANISATION DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT DE LA VILLE DE PARIS (SOURCE : VILLE DE PARIS).....	119
FIGURE 64 – EXTRAIT DES ENGAGEMENTS DE QUALITE DE SERVICE D'EAU DE PARIS DANS LE CADRE DU CONTRAT D'OBJECTIFS DE L'EAU POTABLE (SOURCE : CONTRAT D'OBJECTIFS 2015-2020 VILLE DE PARIS / EAU DE PARIS) .....	122
FIGURE 65 – PERIMETRES DE GESTION DE WESSEX (SOURCE : SITE INTERNET WESSEX WATER) .....	123
FIGURE 66 – MODALITES DE GESTION DE LA DONNEE AU SEIN DE WESSEX WATER (SOURCE : RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCES 2019-2020, WESSEX WATER) .....	124
FIGURE 67 – PRESENTATION INTERACTIVE DES PERFORMANCES DES SERVICES DE WESSEX WATER (SOURCE : SITE INTERNET WESSEX WATER - <a href="https://ourperformance.wessexwater.co.uk/">HTTPS://OURPERFORMANCE.WESSEXWATER.CO.UK/</a> ).....	125
FIGURE 68 – SIM SERVICE SCORE DE WESSEX WATER EN 2019 (SOURCE : SITE INTERNET WESSEX WATER) .....	125
FIGURE 69 – EXTRAIT DES RESULTATS D'UNE ENQUETE AUPRES DU PANEL CLIENTS – QUESTION SUR LES INFORMATIONS LES PLUS UTILES CONCERNANT L'EAU AU MOMENT DE L'ENTREE DANS UN NOUVEAU LOGEMENT (SOURCE : SITE INTERNET WESSEX WATER) .....	126
FIGURE 70 – ORGANISATION DE LA SOCIETE PUBLIQUE EPAL (SOURCE : SITE INTERNET EPAL).....	131
FIGURE 71 – GROUPES D'INDICATEURS DE BENCHMARK ERSAR.....	131
FIGURE 72 – DETAILS DES INDICATEURS DE BENCHMARK ERSAR .....	132
FIGURE 73 - LES ODD AUXQUELS PARTICIPENT LES OPERATEURS DE L'EAU EN RBC AUJOURD'HUI. ....	139
FIGURE 74 - ODD AUQUEL PARTICIPENT INDIRECTEMENT LES OPERATEURS DE L'EAU EN RBC. ....	139
FIGURE 75 - ILLUSTRATION QUALITATIVE DE LA QUALITE DE SERVICE RENDU AUX USAGERS SUR LE PERIMETRE DE BRUGEL ISSUE DE L'AUDIT .....	143
FIGURE 76 - AUTRE TYPE DE VISUALISATION DES SERVICES SATISFAISANTS (A GARDER A ET A AMELIORER (VIA DES PROGRAMMES D'ORES ET DEJA PREVUS OU PAS) .....	144
FIGURE 77 - PRINCIPE D'APPROCHE DE LA ROADMAP, POUR CHAQUE SERVICE. ....	145
FIGURE 78 - EXEMPLE DE FICHE DESCRIPTIVE DE LA ROADMAP POUR LE CAS D'UN SERVICE SATISFAISANT, NECESSITANT UN SUIVI ET UNE SURVEILLANCE DANS LE TEMPS.....	147
FIGURE 79 - EXEMPLE DE FICHE DESCRIPTIVE DE LA ROADMAP POUR LE CAS D'UN SERVICE SATISFAISANT, NECESSITANT LA CREATION OU LE RENSEIGNEMENT CORRECT D'AU MOINS UN INDICATEUR POUR ETRE SUIVI CORRECTEMENT DANS LE TEMPS. ....	148
FIGURE 80 - EXEMPLE DE FICHE DESCRIPTIVE DE LA ROADMAP POUR LE CAS D'UN SERVICE A AMELIORER INCLUS DANS LES PLANS D'ACTION DES OPERATEURS (AVEC OU SANS INDICATEURS DE SUIVI). ....	149
FIGURE 81 - EXEMPLE DE FICHE DESCRIPTIVE DE LA ROADMAP POUR LE CAS D'UN SERVICE A AMELIORER SANS AMELIORATION PREVUE PAR LES OPERATEURS (AVEC OU SANS INDICATEURS). ....	150
FIGURE 82 – RAPPEL DU PLANNING PREVISIONNEL DE TENUE DES PROJETS DE REFONTE CHEZ VIVAQUA (SOURCES : ENTRETIENS, RAPPORT D'ACTIVITE). ....	151
FIGURE 83 - APERÇU DU TABLEUR DE SUIVI PROPOSE PAR ESPELIA (LIVRABLE EXCEL).....	153
FIGURE 84- DETAIL DES RECOMMANDATIONS ISSUES DU BENCHMARK) .....	159

# 1. METHODE DE TRAVAIL

En tant qu'autorité régulatrice du secteur de l'eau et de l'assainissement, Brugel a confié au cabinet Espelia une mission d'audit de l'organisation et du fonctionnement du secteur de l'eau et de l'assainissement de la Région de Bruxelles Capitale. Les investigations portent particulièrement sur **la qualité des services rendus aux usagers**, un des 13 principes (11<sup>o</sup>) à respecter au titre de l'article 6 de l'Ordonnance du 20 octobre 2006 établissant un cadre pour la politique de l'eau pour la Région de Bruxelles Capitale.

**Cet audit constitue une « photo prise à un instant T » (1<sup>er</sup> semestre 2020, avec les données disponibles à ce moment-là<sup>2</sup>)** des services d'eau et d'assainissement de Bruxelles Capitale, il s'appuie sur un apport d'expertise externe par le cabinet Espelia et une comparaison à des best practices internationales. Au terme de ce travail, Brugel escompte une road map cohérente et étayée pour lui permettre de jouer à plein son rôle d'autorité régulatrice dans une optique de satisfaction des usagers de l'eau.

La présente étude a pour objectif d'accompagner Brugel dans la compréhension du fonctionnement actuel des opérateurs, y compris les évolutions en cours, et de l'appuyer dans la définition d'un cadre partagé de dialogue et de reporting avec ses opérateurs. Il s'agit ainsi pour Brugel de s'assurer que :

- les processus internes nécessaires à l'atteinte de ces objectifs sont mis en place ;
- ces processus sont cohérents avec les pratiques observées chez d'autres opérateurs au niveau européen

Afin de réaliser l'audit dans les meilleures conditions, la méthode a été adaptée et revue avec Brugel tout au long du projet et a abouti au déroulé suivant, présenté en page suivante.

---

<sup>1</sup> 11<sup>o</sup> le principe de qualité du service, défini comme la garantie de niveaux élevés de protection de la santé et de la sécurité par l'imposition de normes de qualité et un contrôle des performances des opérateurs

<sup>2</sup> Depuis, certaines données ont été mises à jour ou des actions engagées.



Figure 1 - Méthode suivie pour le déroulé de l'étude.

Le présent rapport développe les 2 premières étapes de définition de la qualité de service, d'audit et benchmark des best practices.

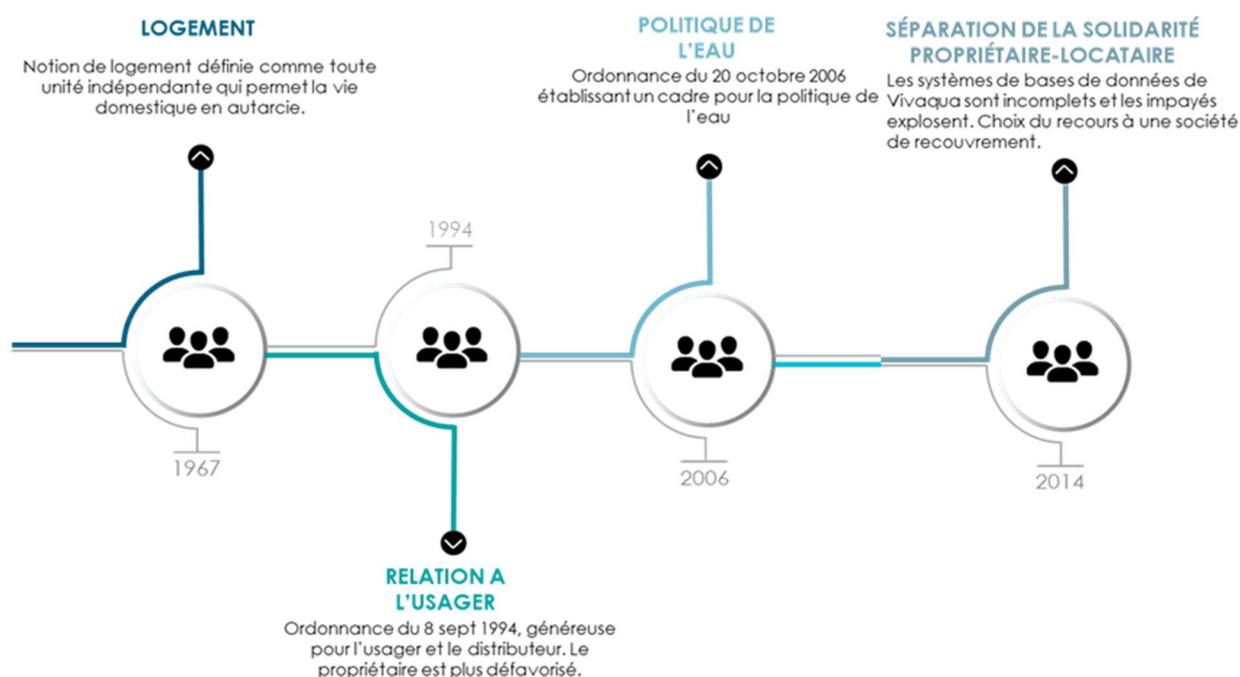
## 2. EVALUATION DE L'APPROCHE QUALITE DE SERVICE

### 2.1 Contexte régional

L'autorité organisatrice des services, la Région Bruxelles Capitale, organise le service via un contrat de gestion passée avec SBGE (2018-2023). La convention inclue les grands objectifs stratégiques et opérationnels de la gestion des opérations. Dès lors que VIVAQUA n'est pas un organisme régional lié à la Région par un contrat de gestion et le versement annuel d'une dotation régionale, Il n'existe à notre connaissance pas de convention comparable avec VIVAQUA<sup>3</sup> au jour de cet audit.

#### FOCUS : Spécificités du monde de l'eau à Bruxelles

L'audit réalisé a permis de revenir sur l'évolution de la relation eau/usager en RBC depuis les années 60 :



La séparation de la solidarité propriétaire – locataire crée des situations d'impayés qui explosent et des bases de données complexes à gérer. En attendant de refondre son système d'information, VIVAQUA a choisi d'externaliser les recouvrements.

NB : Bruxelles est assez spécifique et présente un taux de déménagement très important (+/- 25% si on se réfère aux données énergie de Brugel). Le changement de locataires génère souvent des problèmes de facturations ou de non-paiement de la facture de clôture.

<sup>3</sup> VIVAQUA est une intercommunale et la SBGE est une société anonyme de droit public et de type régional.

En 2018, une première analyse des enjeux et des défis du secteur a été réalisée par le cabinet KPMG. Cette étude audit a identifié certains points nécessitant une investigation plus poussée via un audit spécifique, parmi lesquels figure **l'évaluation de la qualité des services rendus aux usagers de l'eau** par les opérateurs chargé de l'exploitation des services eau (VIVAQUA) et d'assainissement (SBGE).

Les opérateurs d'eau et d'assainissement ont aujourd'hui défini une stratégie pour la qualité de service rendu aux usagers. Cette stratégie a été traduite précisément par VIVAQUA dans le cadre de son plan stratégique Vivanext. Les objectifs génériques de Vivanext à horizon 2024 visent à :

- Affirmer la légitimité de VIVAQUA en tant qu'opérateur public de l'eau,
- Optimiser la qualité des services rendus aux clients/abonnés/usagers et aux citoyens,
- Préserver les infrastructures / ressources essentielles à l'exercice des missions,
- Valoriser, mobiliser et développer les talents du personnel
- Renforcer la démarche en matière de développement durable
- Assurer la pérennité financière.

La définition de la stratégie, qu'elle concerne VIVAQUA ou SBGE, n'inclut cependant pas la définition précise **des moyens mis en œuvre pour répondre aux objectifs, notamment ceux liés à la qualité de service.**

Même si la définition de la qualité des services, telle qu'elle figure dans l'OCE, n'est pas littéralement reprise dans la stratégie VIVAnext, celle-ci reprend les objectifs, les plans d'action et les budgets de transformation nécessaires pour répondre à cette définition.

## 2.2 Co-construction de la définition de la qualité de service rendu aux usagers

### 2.2.1 Éléments de contexte sur le sujet de la qualité de service

Préalablement à tout exercice de définition de la qualité du service, il est intéressant de s'interroger sur les normes internationales pouvant exister en matière de gestion des services publics d'eau et d'assainissement. En la matière, **les normes internationales ISO<sup>4</sup>** font référence et offrent un cadre consistant quant à l'amélioration des services publics de l'eau potable et de l'assainissement, organisé en 3 normes :

- **ISO 24510:2007** : Activités relatives aux services de l'eau potable et de l'assainissement — Lignes directrices pour l'évaluation et l'amélioration du service aux usagers
- **ISO 24511:2007** : Activités relatives aux services de l'eau potable et de l'assainissement — Lignes directrices pour le management des services publics de l'assainissement et pour l'évaluation des services fournis
- **ISO 24512:2007** : Activités relatives aux services de l'eau potable et de l'assainissement — Lignes directrices pour le management des services publics de l'eau potable et pour l'évaluation des services fournis

L'ISO 24510:2007 fournit un référentiel tout à fait intéressant pour l'exercice de définition de qualité de service dans la mesure où elle précise :

- la définition d'un **langage commun** aux différentes parties intéressées,
- la définition des **éléments constitutifs clés des services aux usagers** et de leurs caractéristiques,
- les **objectifs du service** en tenant compte des besoins et des **attentes des usagers**,
- les lignes directrices pour répondre aux besoins et aux attentes des usagers,
- les critères d'**évaluation** du service aux usagers,
- la présentation des **indicateurs** de performance,
- des exemples d'indicateurs de performance.

Elle fournit des indications sur ce qu'est **un service** : « Le service est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et l'utilisateur (2.50) en premier lieu et une partie intéressée (2.47) en second lieu. Le service est généralement incorporel. La fourniture d'un service peut impliquer par exemple :

- une activité réalisée sur un produit corporel fourni par l'utilisateur, par exemple eaux usées (2.51),
- une activité réalisée à partir d'un produit incorporel fourni par l'utilisateur, par exemple le traitement des demandes de nouveaux branchements (2.9),
- la fourniture d'un produit immatériel (par exemple la fourniture d'informations),
- la création d'un environnement destiné à l'utilisateur, par exemple les bureaux d'accueil. »

---

<sup>4</sup> L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Les Normes internationales sont rédigées conformément aux règles données dans les Directives ISO/CEI, Partie 2.

Elle donne également une première approche de la notion de qualité de service et de ses objectifs, notamment en identifiant les besoins et les attentes des usagers :

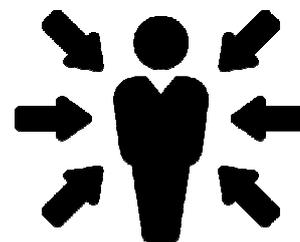
« [...] La qualité du service fourni aux usagers dépend de la **capacité des institutions fournissant les services de l'eau à répondre aux besoins et aux attentes des usagers dans des conditions durables**. Tous les éléments liés à ces besoins et à ces attentes sont communs aux services de l'eau potable et aux services de l'assainissement, sauf spécification contraire. Outre les besoins et les attentes, l'utilisateur s'attend à ce que soient constamment respectées l'ensemble des lois et des réglementations en vigueur applicables aux services de l'eau potable et de l'assainissement :

- **Accès** aux services de l'eau
- **Fourniture** du service (délai de mise en service, réparations, juste prix...)
- **Gestion** du contrat et du service (contrat clair, facturation juste, réponse aux réclamations, clarté de la facturation, modalités de paiement...)
- Promotion de **bonnes relations** avec l'abonné (une réponse et/ou une solution, dans un délai raisonnable, à toute demande adressée à l'organisme responsable, à l'opérateur ou à l'autorité compétente par tout moyen approprié, – une garantie de confidentialité, – des informations à jour et accessibles, – des interlocuteurs compétents et respectueux des usagers.) »

Afin d'aboutir à une vision pointue et à une définition consensuelle de la qualité de service rendu aux usagers de la Région Bruxelles Capitale, Espelia s'est inscrit dans le prolongement des définitions issues des normes ISO et a proposé l'approche suivante :

- **Adopter un positionnement usager-centré**

- Cette posture non-usuelle dans les activités liées à l'eau et l'assainissement où l'on s'intéresse plus souvent à des performances techniques (ex : efficacité de la distribution, capacité des réseaux, pouvoir épuratoire des stations d'épuration (STEP), etc.) implique de changer le prisme de lecture de ce qu'est un service rendu à l'utilisateur.
- Ainsi, du point de vue de l'utilisateur, les services rendus par les opérateurs de l'eau et de l'assainissement peuvent être listés ainsi (liste non-exhaustive) :



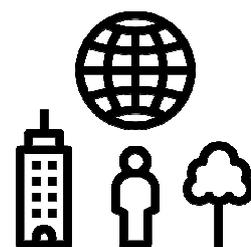
- Disposer de l'eau potable abordable et de bonne qualité à tout moment
- Pouvoir joindre l'opérateur si j'ai un souci
- Ne pas avoir de refoulement d'égouts
- Etc.

- Par la suite, ce type de service « usager-centré » seront appelés **services directs**.

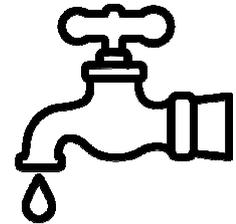
- **Intégrer les externalités liées aux préoccupations des usagers**

- Les usagers attendent en premier lieu que les services directs listés ci-dessus soient honorés. Ils sont néanmoins également sensibles aux externalités importantes pour leur cadre de vie général telles que :

- Préserver l'environnement en garantissant une épuration des eaux avant rejet dans le milieu naturel
- Limiter les nuisances des travaux associés à l'eau ou l'assainissement en ville
- Préserver les ressources en limitant la consommation d'énergie et préservant les nappes et cours d'eau



- Limiter les risques d'inondations
  - Etc.
- Par la suite, ce type de services à prendre en compte seront dénommées **externalités**.
- **Réaliser que la qualité de service rendue à l'utilisateur repose sur un service global sain**
  - L'ensemble de services directs et externalités listés ci-avant font appel à des caractéristiques techniques et une certaine garantie de fonctionnement et de fiabilité des installations à long terme, comme par exemple :
    - Des stations d'épuration fonctionnelles
    - Des adductions en bon état
    - Une gestion intégrée et durable de la ressource en eau en dépit du changement climatique
    - Etc.
  - Ces types de services peuvent être qualifiés d'**indirects** et sont ceux sur lesquels reposent les services directs et les externalités.



Ainsi, on peut considérer 3 catégories de services imbriqués qui participent à la définition de la qualité de service rendu aux usagers :

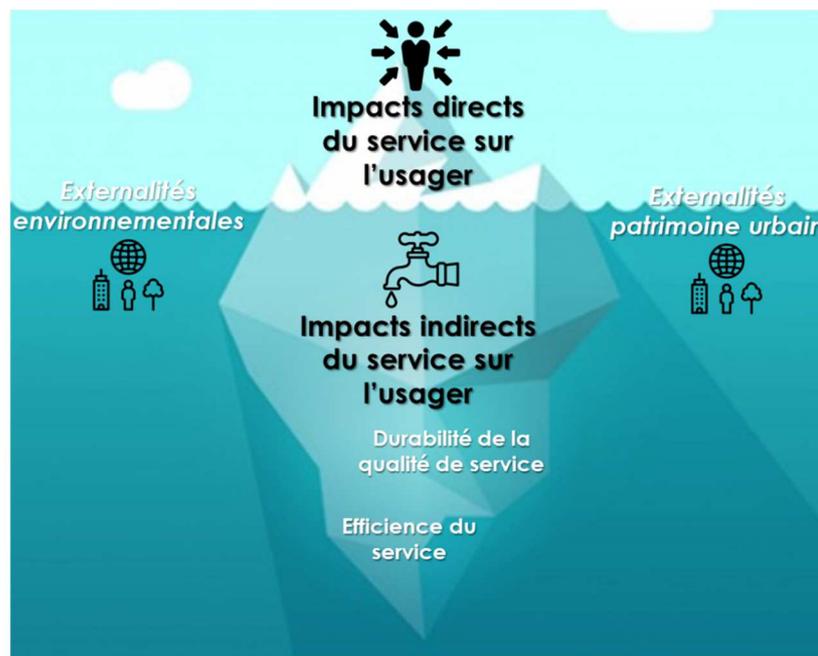


Figure 2 - Aperçu des 3 niveaux de prise en compte de la qualité de service rendu aux usagers : directe, indirecte et externalités environnementales et urbaines.

## 2.2.2 Un atelier de travail pour une définition collective et partagée de la qualité de service

### 2.2.2.1 Objectif de l'atelier

Suite aux premiers éléments discutés avec Brugel, un atelier a permis de réunir VIVAQUA, SBGE, Bruxelles Environnement et BRUGEL afin d'échanger sur la notion de qualité de service.

Les objectifs de cet atelier étaient :

- amener l'ensemble des participants à partager leur vision des services apportés aux usagers pour l'eau et l'assainissement et de préciser ceux participant à la qualité de service
- définir ensemble le scope de ce qu'est la qualité de service rendue
- identifier les personnes ressource à contacter pour mener l'audit.

## 2.3 Définition socle de la qualité de service

L'analyse du service rendu aux usagers est la mesure du **niveau des prestations de service offerts aux usagers de l'eau** et implique autant la gestion de la relation client et que la gestion globale du service intégrant les dimensions techniques, organisationnelles et les moyens de suivi associés. L'article 6-11° de l'ordonnance du 20 octobre 2006 définit le principe de qualité du service comme « *la garantie de niveaux élevés de protection de la santé et de la sécurité par l'imposition de normes de qualité et un contrôle des performances des opérateurs* », ainsi la notion de qualité de service touche la plupart des métiers des opérateurs, que cela concerne le niveau de prestations techniques, la relation avec le client ou encore l'efficacité de l'organisation interne.

L'atelier a permis de dresser une liste exhaustive des services rendus à l'utilisateur par les opérateurs. Malheureusement il n'est pas possible d'analyser l'ensemble des services dans le cadre de cet audit. Un choix a donc dû être opéré et Espelia a appliqué la règle ci-dessous pour retenir ou non les services à auditer.

<b>Impact du service</b>	<b>Caractère benchmarkable du service</b>	<b>Informations facilement récupérables sur le service</b>	<b>Caractère direct / indirect du service</b>	<b>Service retenu ?</b>
Fort	Oui	Oui	Direct	Oui
Moyen/faible	Oui	Oui	Direct	Oui
Moyen/faible	Non	Oui	Direct	Oui
Moyen/faible	Non	Non	Direct	Soumis à l'avis de Brugel
Moyen/faible	Non	Non	Indirect	Non
Moyen/faible	Non	Oui	Indirect	Soumis à l'avis de Brugel
Moyen/faible	Oui	Oui	Indirect	Soumis à l'avis de Brugel
Fort	Oui	Non	Indirect	Soumis à l'avis de Brugel
Fort	Non	Oui	Indirect	Soumis à l'avis de Brugel
Fort	Non	Non	Direct	Oui
Fort	Non	Oui	Direct	Oui
Fort	Oui	Non	Direct	Oui

Certains services « soumis à l'avis de BRUGEL » ont été ajoutés à la liste des services à auditer car ils sont en lien avec des enjeux particulièrement importants pour le secteur de l'eau en RBC. En voici les tableaux récapitulatifs, par grand thème :

Exploitation / Réseaux Eau Potable
1. Offrir à tout moment une eau de qualité physico chimique respectant les dispositions légales et réglementaires en vigueur
2. Offrir à tout moment une eau de qualité bactériologique respectant les dispositions légales et réglementaires en vigueur
3. Offrir l'accès à la totalité des services (ex : ratio abonné/non-abonné)
4. Mettre à disposition en eau potable de manière ininterrompue
5. Livrer l'eau potable à une pression adéquate et qui varie faiblement
6. Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable
7. Offrir un service d'eau potable économe et respectueux de la ressource en eau
8. Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure
9. Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers (durée, fréquence, dérangement...)

Exploitation / Réseaux Eau Résiduaire Urbaine
1. Offrir la collecte et le transport continu des eaux résiduaires urbaines jusqu'au stations d'épuration (débordements, inondations, interruptions...)
2. Offrir un traitement des eaux usées en continu avant rejet dans le milieu naturel
3. Offrir un traitement des eaux usées résiduaires urbaines conforme aux cadre légal et réglementaire en vigueur
4. Offrir et faciliter l'accès au service d'assainissement collectif
5. Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure
6. Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers (durée, fréquence, dérangement...)

Service Clientèle
1. Offrir une information sur la qualité de l'eau accessible et compréhensible
2. Offrir un accès direct à l'opérateur et aux informations pour tous les usagers
3. Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux sollicitations des usagers
4. Offrir une information en temps réel des incidents sur les réseaux d'eau (accessible à tous, qu'ils soient impactés ou non)
5. Offrir une information ciblée et adaptée pour les interruptions programmées
6. Offrir une information circonstanciée de sensibilisation des usagers à la ressource en eau (réduction des consommation, rareté de la ressource, etc.)
7. Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux réclamations

Paiement
1. Offrir un comptage des consommation fiable et régulier pour tous
2. Offrir un service de relevé de la consommation qui minimise les dérangements pour les usagers
3. Offrir un service d'aide aux usagers pour la détection des consommations anormales
4. Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises
5. Offrir un service de rectification clair, réactif et efficace
6. Payer sa facture via plusieurs modes de paiement
7. Payer sa facture dans un délai acceptable (pas trop court)
8. Permettre des facilités de paiement (échéancier) ou une adaptation pour les usagers en difficulté
9. Garantir la continuité du service même en cas de retard/absence de paiement
10. Communiquer clairement sur les relances et les moyens de paiement

Prestations
1. Offrir et faciliter l'accès aux prestations particulières à tous les usagers
2. Offrir des prestations qui répondent aux exigences réglementaires de délais et de qualité

*Figure 3 – Liste des services retenus dans la définition de la qualité des services rendus pour la Région de Bruxelles-Capitale.*

# 3. AUDIT DE LA QUALITE DE SERVICE

## 3.1 Organisation pratique de la phase : de la collecte au traitement des données

### 3.1.1 Méthode



Figure 3 - Déroulé méthodologique de l'audit.

#### 3.1.1.1 Bibliographie et demandes d'informations

La liste des services à étudier a permis d'établir une liste d'informations attendues des opérateurs. Cette liste se découpait en deux catégories :

- **Les données chiffrées**, qu'il s'agisse de valeurs d'indicateurs déjà utilisés par les opérateurs ou des données brutes permettant leur calcul,
- **Les documents de référence** (rapport annuel, procédure, etc.) ou des exemples de documents usuels (modèle de facture, exemple de communication en cas d'interruption du service, etc.), fournissant une donnée plus qualitative de compréhension et de fonctionnement des opérateurs.

La demande d'information globale a été transmise aux opérateurs dans un premier temps, sans cibler particulièrement les interlocuteurs concernés par chaque service. Les opérateurs ont ensuite désigné des personnes ressources adéquates pour la réalisation d'interview sur tous les services.

#### 3.1.1.2 Echange avec les opérateurs

Les échanges avec les opérateurs avaient plusieurs objectifs :

- Mieux comprendre le fonctionnement des structures gestionnaires et demander des précisions sur l'organisation de VIVAQUA et de SBGE
- **Comprendre les logiques** ayant abouti aux choix formulés par les opérateurs, que ce soit en matière d'organisation, de méthode de travail ou d'indicateur de suivi

- **Disposer des dernières informations** concernant des sujets pour lesquels seul le rapport 2018 était disponible au moment de l'audit<sup>5</sup>, intégrer à l'audit les réflexions en cours, notamment sur la stratégie VIVANEXT
- Mettre en évidence des **interactions entre les équipes ou directions** non perceptibles seulement avec la définition des services
- Les principaux interlocuteurs au sein des opérateurs ont été identifiés dans un premier temps. La liste des services a été passée en revue pour s'assurer que tous les sujets pourraient être abordés avec les interlocuteurs identifiés.
- Pour chaque interlocuteur, les services liés à la qualité de service en lien avec la Direction concernée étaient identifiés et passés en revue lors de l'entretien. Les informations ou documents mentionnés lors de l'entretien étaient récapitulés à l'interlocuteur à la suite de l'entretien dans un message.

Le contexte de pandémie mondiale de Covid-19 a forcé les opérateurs VIVAQUA / SBGE, Brugel et Espelia à modifier les modes de faire pendant cette période ce qui a conduit à :

- **Planifier des entretiens d'audit à distance** plutôt qu'en présentiel via l'outil Teams de visioconférence dès que l'emploi du temps des opérateurs l'a permis
- **Étaler les entretiens sur plusieurs semaines** pour faire face aux difficultés d'emplois du temps et apporter de la souplesse aux interviewés



Ce contexte inédit a fortement impacté le calendrier de la mission et le temps alloué à l'écriture de l'audit.

### 3.1.1.3 Sélection d'indicateurs

Pour chacun des services définis comme participant à la qualité du service, des indicateurs d'ores et déjà existants ont été identifiés. Dans un objectif d'efficacité et de non-démultiplication des démarches et indicateurs à suivre, les indicateurs d'ores et déjà existants et pertinents au regard de la définition de la qualité de service ont été retenus pour la suite de la mission. Deux sources d'indicateurs ont, dans un premier temps, été utilisées :

- Les indicateurs issus de **l'étude sur les défis et les enjeux du secteur de l'eau en RBC (KPMG)**<sup>6</sup> (pour VIVAQUA et SBGE)
  - Des premiers indicateurs ont été définis, dans le cadre de l'audit plus large relatif à l'analyse des défis et des enjeux du secteur de l'eau en Région de Bruxelles-Capitale. L'audit a défini, en concertation avec les opérateurs, 92 indicateurs utiles au suivi des services d'eau potable et d'assainissement, dont 42 identifiés comme pertinents avec des données sous-jacentes déjà disponibles. Afin de structurer ces indicateurs et d'évaluer leur exhaustivité, le cadre fonctionnel de l'Association internationale de l'eau (IWA) a été utilisé par KPMG. Parmi ces indicateurs, ceux permettant de qualifier les services retenus dans l'étape précédente ont été identifiés et retenus pour la définition de la qualité du service.
- Les indicateurs issus du plan stratégique **Vivanext** (pour VIVAQUA)

<sup>5</sup> Le rapport d'activité 2019 a été approuvé depuis lors de l'Assemblée générale du 4 juin.

<sup>6</sup> <https://www.brugel.brussels/publication/document/etudes/2019/fr/ETUDE-29-defis-et-enjeux-secteur-eau.pdf>

- Dans le cadre de Vivanext, VIVAQUA propose des indicateurs et des objectifs chiffrés pour certains services. Lorsqu'ils concernaient les services retenus dans l'étape précédente, ils ont été identifiés et retenus pour la définition de la qualité du service.
- Les indicateurs du benchmark européen **European Benchmarking Co-operation (EBC)**
  - VIVAQUA participe à un **benchmark européen avec la Fondation EBC**, qui rassemble des informations de structures de Finlande, Norvège, Pays Bas, de la Fédération des Associations nationales des services d'Eau et du Danube Water Program. La fondation EBC réalise chaque année un benchmark des services d'eau et d'assainissement grâce aux remontés d'informations de chaque service. Ce benchmark a donc une portée très opérationnelle, mais correspond pour certains points bien à la définition de la qualité de service rendu aux usagers. En 2018, VIVAQUA disposait de **125 KPI remplis dans l'EBC** sur 182 listés (source : extraction EBC de VIVAQUA).

Les indicateurs définis dans le cadre du benchmark EBC ont été étudiés et sélectionnés quand ils correspondaient à un service identifié dans le cadre du présent audit.

NB : la SBGE précise que VIVAQUA et la SBGE participent conjointement à ce benchmark (Brussels WasteWater).

Pour chaque service défini dans le cadre de l'audit, il a donc été identifié :

- Si un ou plusieurs indicateurs KPMG permettaient de caractériser ou d'évaluer le service
- Si un ou plusieurs indicateurs Vivanext permettaient de caractériser ou d'évaluer le service
- Si des indicateurs du benchmark EBC permettaient de caractériser ou d'évaluer le service
- Si ces indicateurs couvraient l'ensemble du service ou une partie seulement

### 3.1.2 Traitement des données

Les données et documents collectés suites aux entretiens ont été rassemblés et les informations qu'ils contenaient ont fait l'objet d'une analyse en regard des services listés en étape 1. Il s'agissait de vérifier précisément si chaque service disposait d'informations associées et si possible les plus précises possibles.

Un tableur de suivi regroupant l'ensemble des services, des indicateurs pressentis, des données et documents nécessaires a été consolidé tout au long de l'audit afin de vérifier que l'ensemble des informations étaient bien évoquées puis collectées auprès de l'ensemble des personnes interviewées.

*Il est à noter que les informations recueillies sont parfois en cours de concaténation chez l'opérateur et que celles-ci peuvent être amenées à évoluer très rapidement dans le temps une fois cet audit finalisé.*

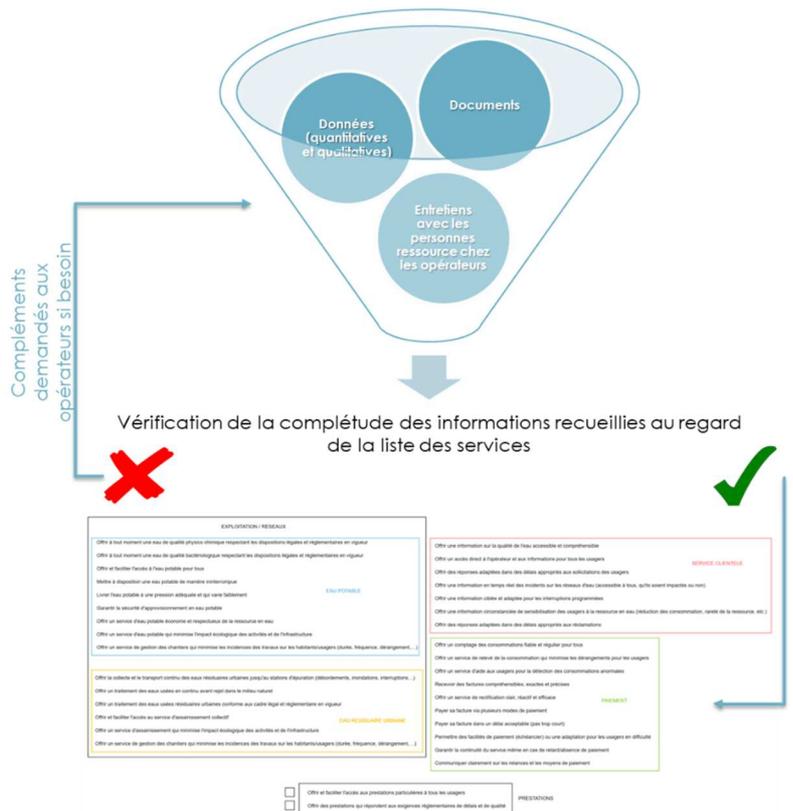


Figure 4 - Principe de traitement des données effectué pendant l'audit en regard des services listés.



Les données récupérées sont de deux natures toutes aussi intéressantes pour la compréhension globale du fonctionnement des opérateurs. Cependant, une attention particulière a été apportée aux données quantitatives pour que les propositions d'indicateurs de suivi puissent être les plus pertinentes au regard des informations quantifiées d'ores et déjà recueillies par les opérateurs.

En effet, l'esprit de l'audit est bien de venir appuyer et conforter si besoin le système de mesure de la performance de la qualité de service rendu aux usagers et autant que faire se peut, de se baser sur les informations disponibles.

D'autres informations seront peut-être à bâtir suite aux conclusions de l'audit (cf. road map), mais la priorité est donnée aux informations déjà recueillies dans un premier temps.

## 3.2 Fonctionnement des opérateurs

### 3.2.1 VIVAQUA

VIVAQUA est un opérateur historique de l'eau en région de Bruxelles capitale (RBC) et au-delà. Il est issu de la Compagnie intercommunale des Eaux de l'agglomération bruxelloise créée en 1891, qui deviendra ensuite la CIBE en 1909 puis VIVAQUA en 2006. Il s'agit d'une société coopérative à responsabilité limitée (SCRL) détenue par les 19 communes bruxelloises, des communes wallonnes (4), ainsi que par l'inBW. Elle a pour missions de :



- produire, transporter et distribuer de l'eau potable d'une qualité irréprochable, sans interruption et à un juste prix
- collecter les eaux usées (égouttage)
- lutter contre les inondations

VIVAQUA fournit de l'eau, directement ou indirectement (via la vente d'eau en gros) à d'autres distributeurs, tant en Wallonie qu'en Flandre, à quelque 2,25 millions de personnes, soit près d'un cinquième de la population belge, dans les trois Régions du pays.

VIVAQUA distribue l'eau potable sur tout le territoire de la Région de Bruxelles-Capitale, ce qui implique la surveillance de la qualité de l'eau distribuée, l'exploitation et l'extension des réseaux de distribution, la recherche des fuites et la vérification des installations intérieures.

Les eaux résiduaires urbaines sont les eaux usées domestiques et non domestiques ainsi que les eaux pluviales récoltées par le réseau public d'égouttage. Afin de garantir une collecte optimale des eaux résiduaires urbaines, les raccordements, les réseaux d'égouts et les ouvrages hydrauliques (tels que les bassins d'orage) sont conçus, entretenus, redimensionnés et rénovés dans le cadre des budgets annuels du programme des travaux en assainissement.

L'inscription dans le temps de cet opérateur est un véritable atout dans la pérennité de la gestion de l'eau en RBC. Son organisation actuelle est la suivante :

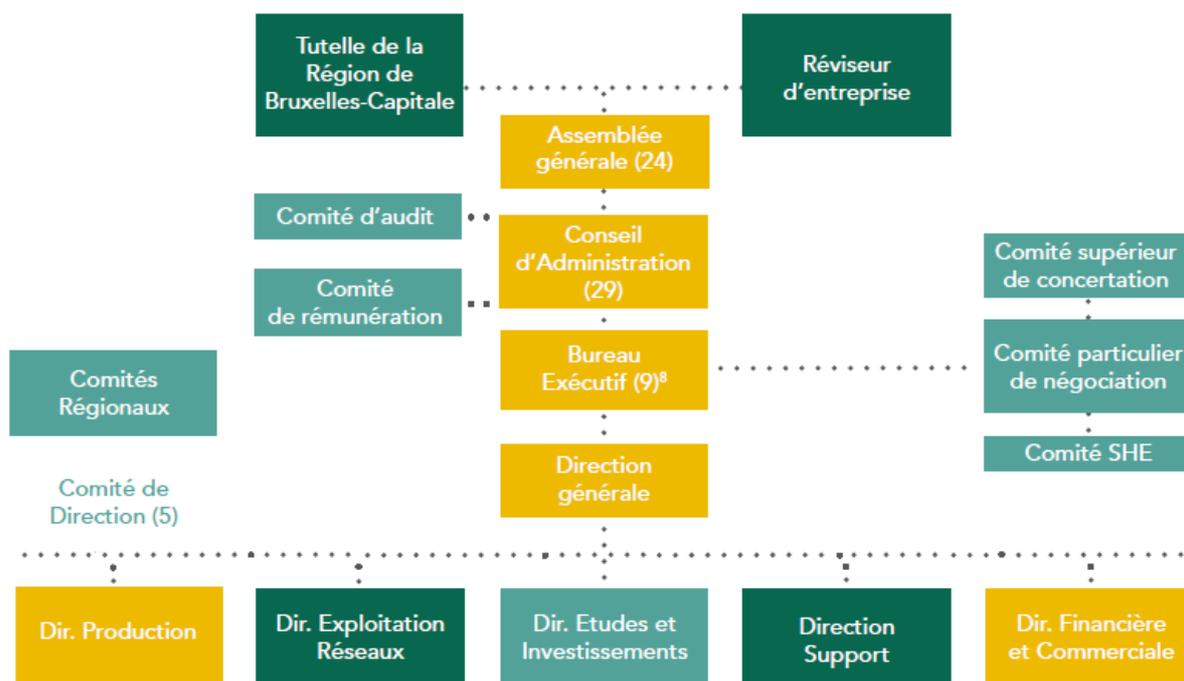


Figure 5 - Structure de VIVAQUA (source : rapport d'activité 2018).

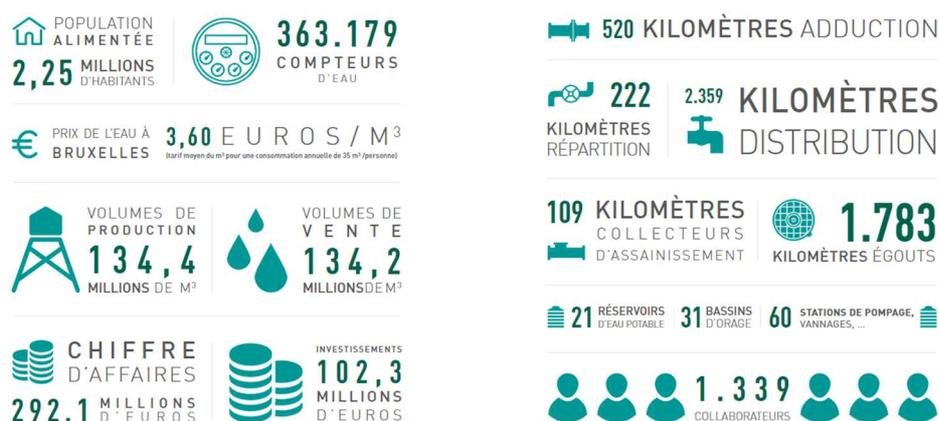
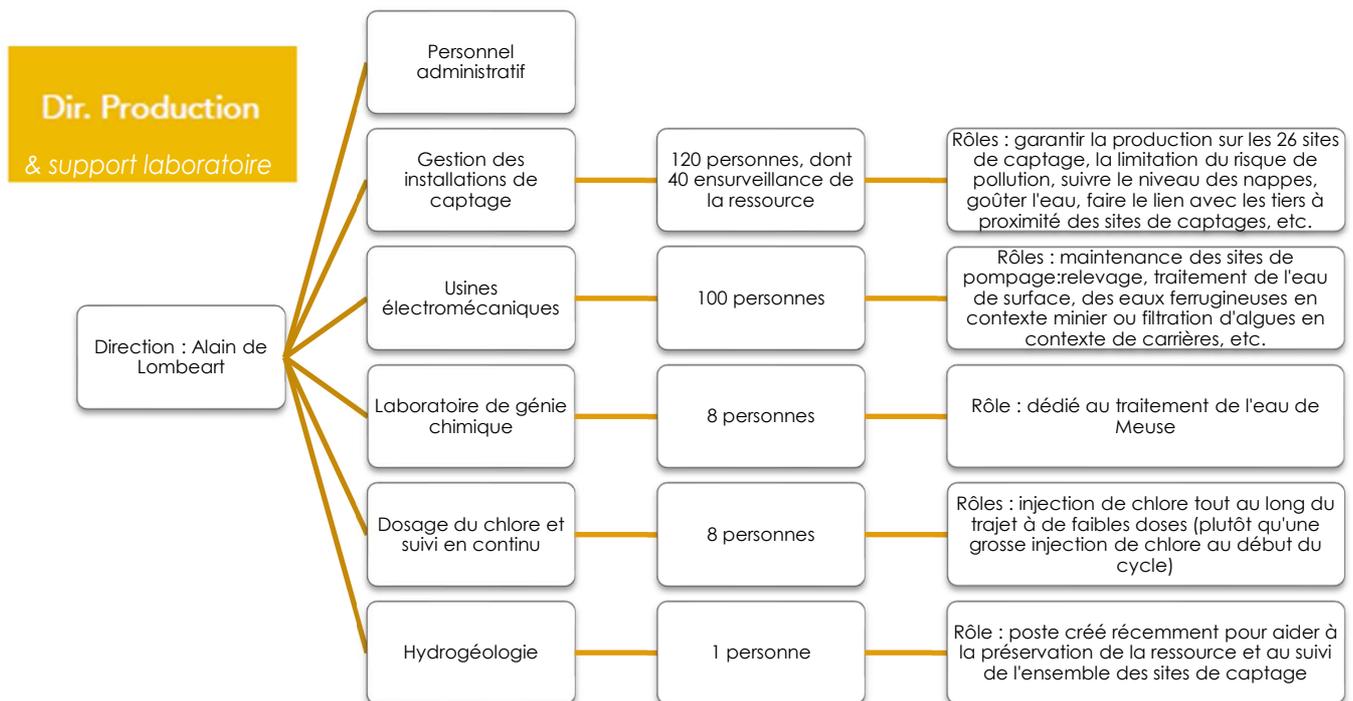


Figure 6 - Chiffres clés de VIVAQUA en 2018 (source : rapport annuel).

Les différentes directions concernant les services rendus aux usagers ont pu être précisées pendant l'audit.

### 3.2.1.1.1 DIRECTION PRODUCTION (+ SUPPORT LABORATOIRE)



La production de VIVAQUA est pour moitié envoyée en **RBC (52%)**, le reste de la production est vendue en gros à des sociétés distributrices (**30% en Flandres et 18% à des clients wallons**) : cette diversité est source de **résilience** mais aussi de **déstabilisation** du modèle si un client majeur choisit de quitter VIVAQUA (cas de Farys qui passe d'un approvisionnement de 36Mm<sup>3</sup> à 12Mm<sup>3</sup> et renégocie des tarifs en même temps) : ce point est donc une force et une menace à la fois. Il est à noter que tous les autres gros contrats de fourniture d'eau ont été renouvelés pour une période de 20 ans.

**La production d'eau est excentrée** de la RBC, un peu comme peut l'être celle de la région de Paris en France (voir figure 12).

De manière générale, pour des opérateurs d'envergure alimentant des agglomérations importantes telles que Paris ou Bruxelles, il est important stratégiquement de disposer de **sites de captages diversifiés** et si possible dans des régions/aquifères/masses d'eau superficielles différents afin de pouvoir pallier d'éventuelles pollutions, incidents ou accidents sur 1 ou plusieurs sites.

L'eau distribuée à Bruxelles provient de 26 aires de captages, dont 24 en région Wallonne, située jusqu'à 80km de Bruxelles. Les **26 sites de production** sont connectés à un réseau maillé, interconnecté, avec **5 adductions** dont 2 principales gravitaires, qui n'ont donc pas besoin de pompes ou relevages. Elles sont vidangées tous les 4 ans. L'héritage patrimonial que gère aujourd'hui VIVAQUA est, du dire de ses opérationnels, très souple et « bien pensé ».

Les **réservoirs tampon** à la périphérie de Bruxelles qui peuvent couvrir **1 journée de consommation**.

Le parcours de l'eau est contrôlé et géré depuis un dispatching central situé à Bruxelles, au Siège social de l'entreprise. Des nœuds de vannage dérivent l'eau des conduites d'adduction vers les différents réservoirs ou zones de distribution.

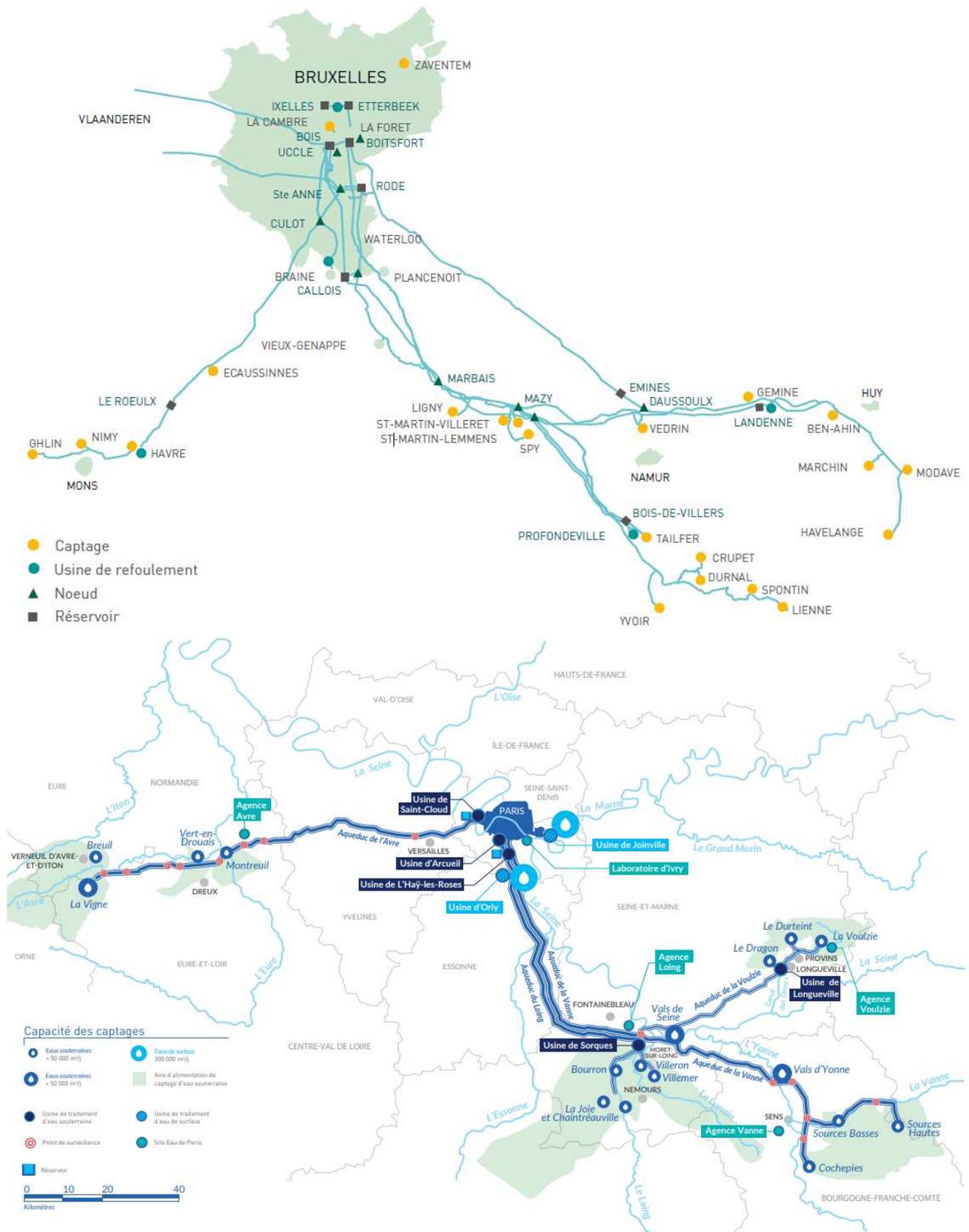
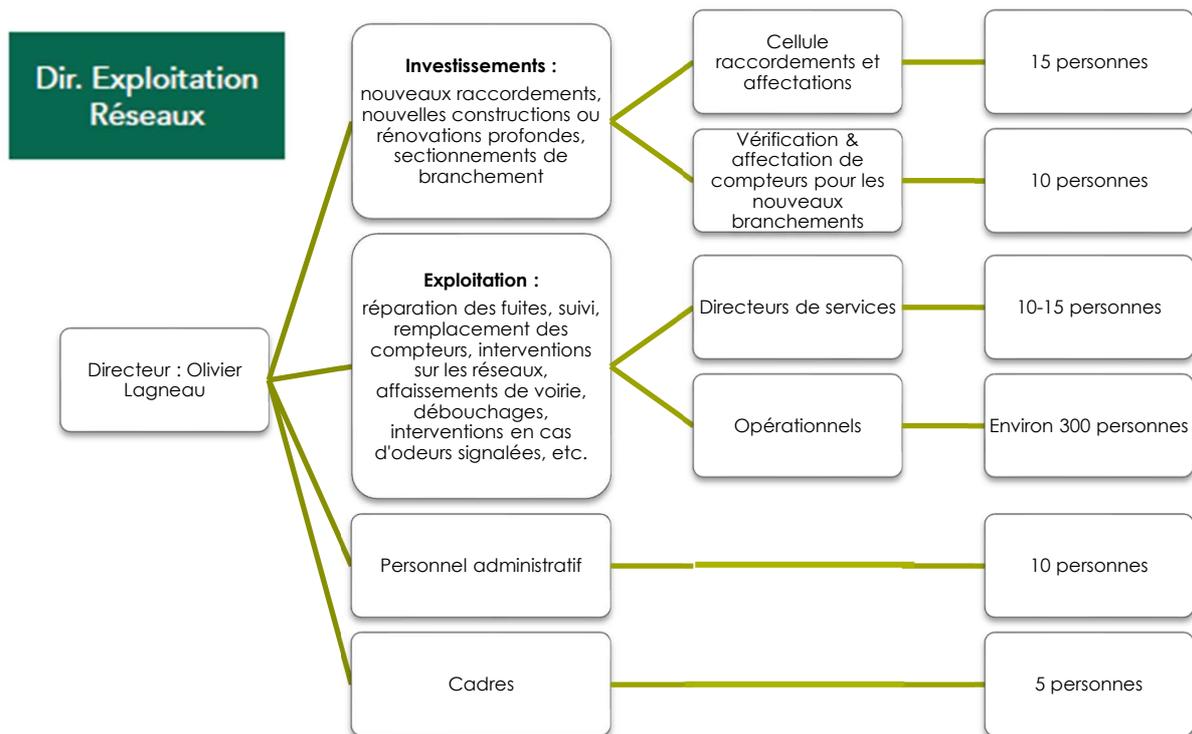


Figure 7 - Comparaisons géographiques des sites de captages de VIVAQUA et Eau de Paris.

NB : Le schéma mentionne encore le captage de Zaventem mais VIVAQUA ne dispose plus de ce captage en 2020.

VIVAQUA, comme dans l'exemple parisien d'Eau de Paris va chercher en périphérie (parfois lointaine) de la RBC son approvisionnement en eau et nécessite donc de solides infrastructures pour son acheminement.

### 3.2.1.1.2 DIRECTION EXPLOITATION DES RESEAUX



L'exploitation des bassins d'orages est également assurée par cette direction.

Elle est responsable de la garantie de la continuité du service de distribution en **eau potable** et de la collecte des **eaux usées**, comprenant également la gestion de bassins d'orage.

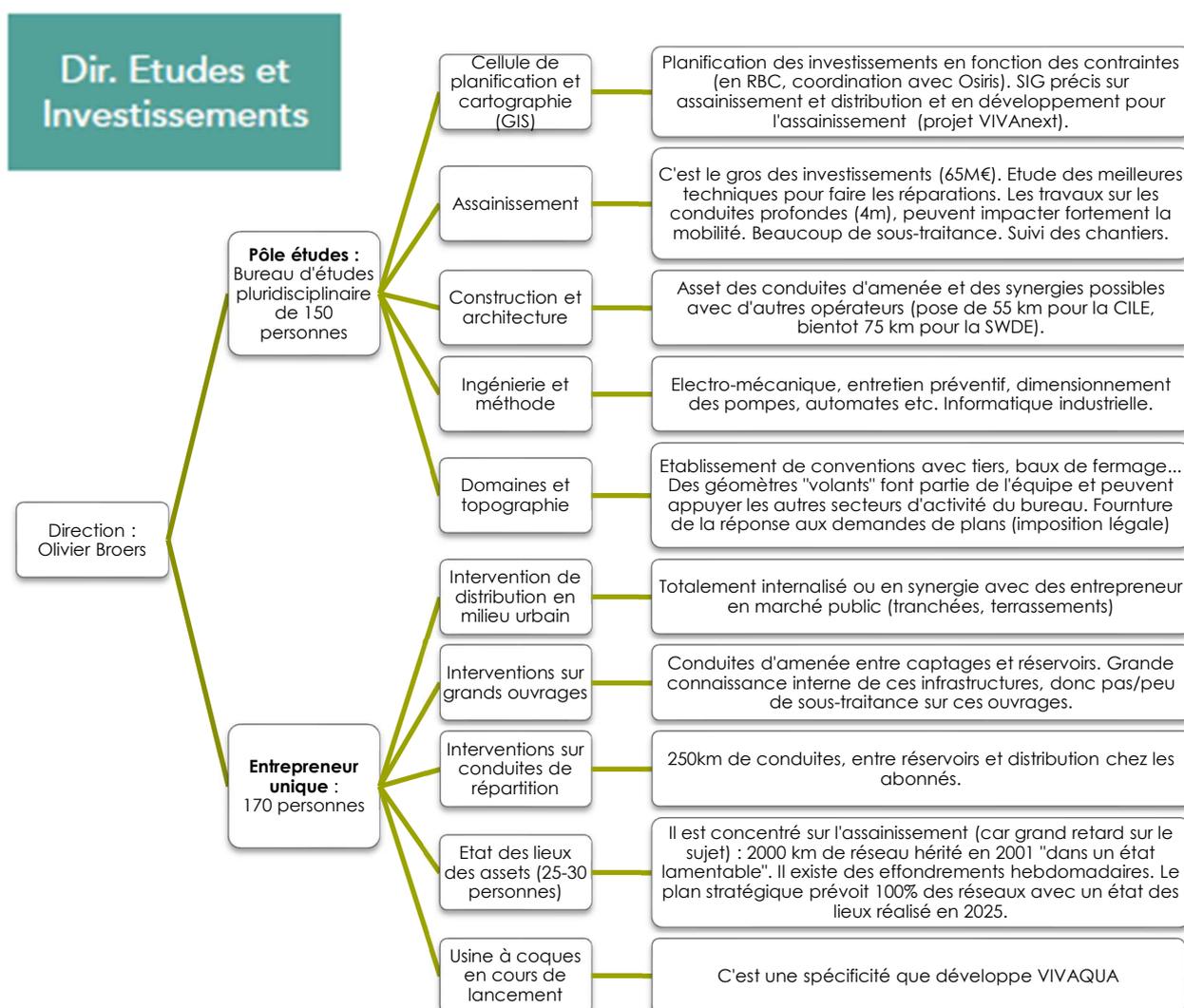
Elle est donc primordiale dans la garantie des services directs rendus aux usagers de continuité du service, de pression, de nouveaux raccords et de renouvellement des compteurs : c'est la cheville ouvrière de la **relation technique à la clientèle** entre la production et l'épuration à l'aval.

<b>Eau potable</b>	<b>Eaux résiduelles urbaines (ERU)</b>
<p><b>Détection des fuites et sectorisation :</b></p> <p>Un des projets Vivanext est d'augmenter cette sectorisation, pour passer de 25 à une soixantaine de DMA<sup>7</sup> pour avoir une sectorisation plus fine.</p> <p><b>Garantir la pression aux usagers :</b></p> <p>l'adduction apporte l'eau aux portes de Bruxelles, avec la présence de réservoirs de tête à la périphérie, puis un enchaînement de réseaux de répartition qui amènent aux portes du Ring de Bruxelles (périphérique), un ou plusieurs compteurs sont situés à chaque entrée commune. Les 19 communes Bruxelloises sont réparties presque naturellement en réseau de pression :</p>	<p><b>Etat des lieux du réseau</b></p> <p><b>Exploitation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Exploitation des collecteurs,</li> <li>● Bassins d'orages – gestion des volumes tampons</li> <li>● Gestion des pompes électromécanique</li> <li>● Curage des collecteurs</li> </ul> <p><b>Raccordement réseau :</b></p> <p>Pour les branchements inférieurs à 200mm, un forfait est appliqué ; au-delà un devis est émis.</p>

<sup>7</sup> District Metered Areas : îlots de distribution au sein desquels les flux hydrauliques entrants et sortants sont mesurés.

<b>Eau potable</b>	<b>Eaux résiduelles urbaines (ERU)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 zones de pression,</li> <li>• chaque réservoir est situé à une altitude différente et alimente une zone différente.</li> </ul> <p>Entre les zones de pression, les vannes sont fermées pour des questions de pression, mais peuvent être ouvertes pour garantir l'approvisionnement de tous en cas de problème.</p> <p><b>Nouveaux raccordement réseau :</b></p> <p>Une grille de prix prédéfinis s'applique pour chaque nouveau raccordement : cette grille devrait être simplifiée dans Vivanext (plus simple en interne et plus facile à comprendre pour l'utilisateur). Le délai de raccordement est d'environ 5 jours (mais non suivi de manière centralisée actuellement)</p> <p><b>Compteurs :</b></p> <p>Pour un compteur supplémentaire (individualisation), les prix sont appliqués selon une grille de prix en fonction du nombre de compteurs à installer allant de 637 € pour un compteur à 4713 € pour 10 compteurs.</p> <p><b>Branchement plomb :</b></p> <p>Il reste seulement quelques milliers de branchements en plomb sur la région Bruxelloise suite au gros travail fourni par VIVAQUA entre 2003 et 2013 (plus de 43 000 branchements remplacés) .... Néanmoins, environ 300 branchements en plomb sont encore renouvelés tous les ans.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Garde centrale :</b></p> <p>Cette activité est capable d'intervenir 24/24 pour des casses ou pour des balisages en cas d'affaissement de voirie par exemple. L'intervention est généralement plus rapide en distribution qu'en égouttage, car pour l'assainissement, après la prise de mesures conservatoires le jour même, un sous-traitant est souvent missionné et il intervient plutôt le lendemain ou le premier jour ouvrable suivant.</p> <p>L'intervention n'est faite que sur le domaine public. Si une partie privée nécessite des travaux, l'abonné est invité à faire appel à une entreprise.</p>	

### 3.2.1.1.3 DIRECTION DES ETUDES ET INVESTISSEMENTS



L'information importante à intégrer est que le **réseau d'assainissement** « hérité » par VIVAQUA est encore mal connu (d'où les efforts en état des lieux) et dans un **état médiocre** (nombreux effondrements et autres soucis directement liés à ces réseaux).

Ce point faible, clairement identifié dans Vivanext est l'un des points techniques importants à soutenir pour garantir la qualité de service aux usagers, et même aux citoyens en l'occurrence (dérangements importants de voirie impactant la mobilité de tous).

Le principal problème de ces réseaux est la vétusté ainsi que le contexte géologique lui-même qui ne participe pas à soutenir convenablement les installations (sols sableux pulvérulents).

En ce qui concerne la gestion des inondations, certains bassins d'orage ont été hérités et beaucoup d'autres construits depuis. Ils sont cartographiés et certains bénéficient de technologies adaptées au contexte des rues bruxelloises mais aussi pour limiter les nuisances de chantier (ex : bassin d'orage tubulaire qui serpente sous les voiries vers les endroits en surcharge pour éviter un engorgement trop fort dans le réseau d'égout<sup>8</sup>).

<sup>8</sup> Le réseau d'égouttage en RBC est dit « unitaire » : il mélange eaux usées et eaux pluviales.

### 3.2.1.1.4 DIRECTION FINANCIERE ET COMMERCIALE

## Dir. Financière et Commerciale

La direction financière et commerciale est assurée par Yves Bourdeau. En ce qui concerne son volet en lien avec la clientèle, voici un schéma des différentes entités qui s'occupent aujourd'hui du service clientèle chez VIVAQUA :

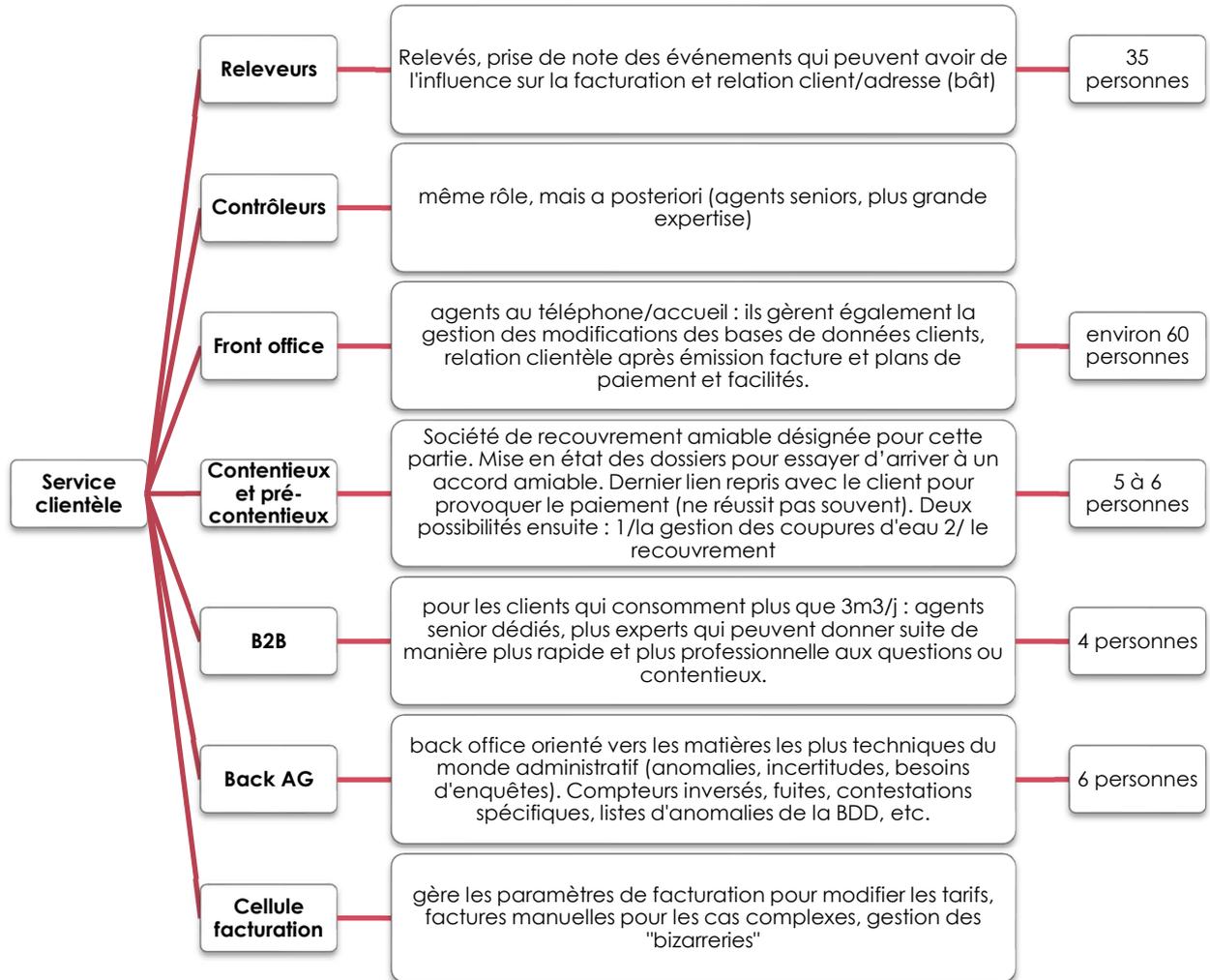


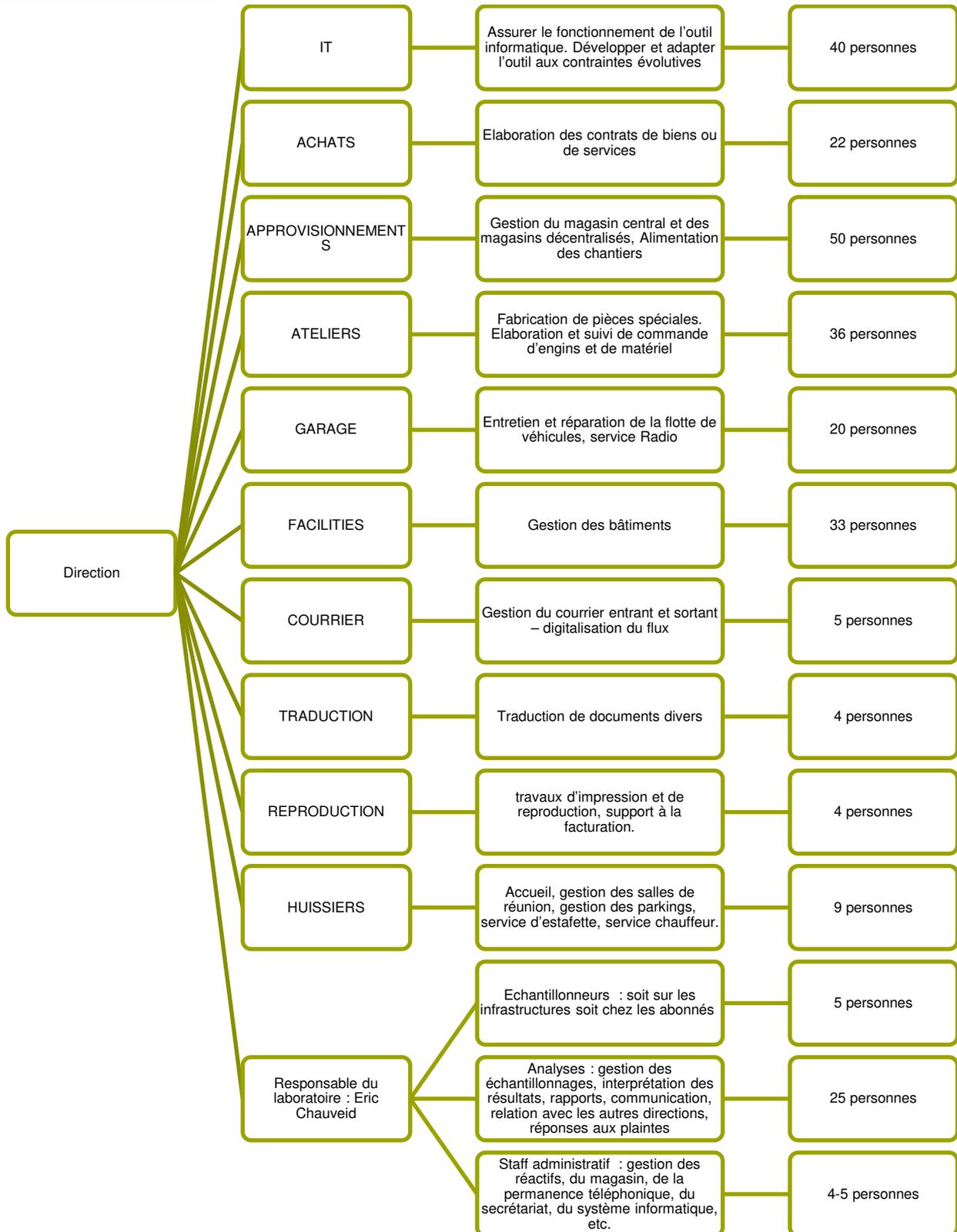
Figure 8 - Le service clientèle chez VIVAQUA aujourd'hui (source : entretien de Philippe Binet).

Le service clientèle de VIVAQUA a été décrit pendant l'audit comme « l'agrégation de cellules avec des liens imparfaits qui recueillent les données de bases en vue de facturer ».

### 3.2.1.1.5 DIRECTION SUPPORT

## Direction Support

Outre son activité très spécifique effectuée par le **Laboratoire**, la direction support est la direction assurant le/un support de tout type à toutes les autres directions de l'entreprise, que celles-ci soient techniquement opérationnelles ou plus administratives.



Un planning d'échantillonnage est organisé en fonction de la connaissance des équipes du terrain et des normes réglementaires. Dans beaucoup de cas il faut aller au-delà de la législation, en fonction de la sensibilité de leur captage : en ce sens VIVAQUA a une démarche proactive. Certains captages sont beaucoup plus surveillés que d'autres cas ils sont très sensibles : VIVAQUA priorise ses efforts sur la gestion de la qualité sur les sites les plus adéquats (où les efforts pourront se voir à moyen terme).

Des contrôles sont effectués en sortie des réservoirs, mais parfois aussi aux entrées à cause des mélanges.

En ce qui concerne les échantillons chez les usagers l'échantillonnage est réalisé sur des points fixes et aléatoires (souvent des lieux publics) et chez des abonnés privés.

Le laboratoire gère également quelques prestations pour des clients (abonnés ou industriels) pour lesquels une prestation complémentaire est facturée (ex : brasserie).

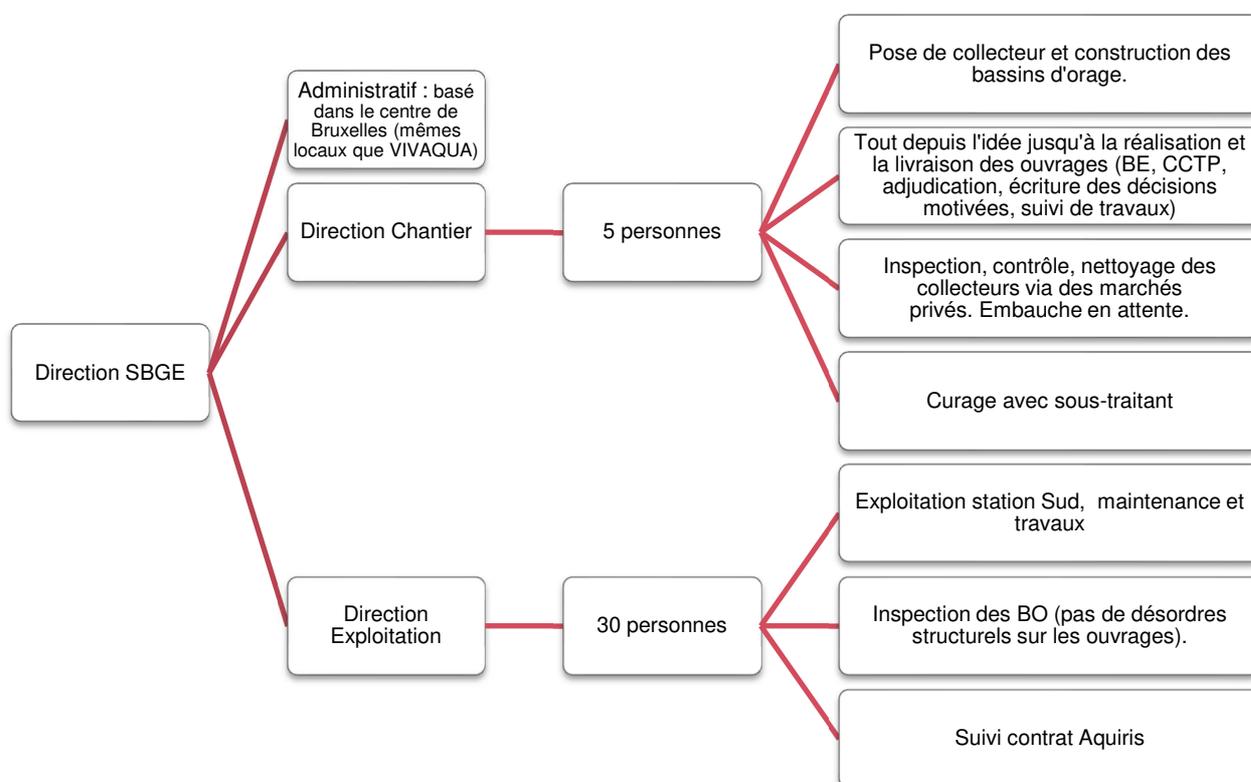
NB : certaines analyses sont sous-traitées pour de nouveaux polluants nécessitant un investissement lourd dans de nouvelles machines.

### 3.2.2 SBGE

La Société Bruxelloise de Gestion des Eaux a été créée **en 2006** suite à l'application de l'ordonnance cadre Eau sur la région Bruxelloise et pour faire face aux investissements de la station Bruxelles Nord. C'est l'émanation d'un service public géré par Bruxelles Capitale qui comprenait initialement une dizaine de personnes qui faisaient de la gestion de contrat pendant les 10 premières années :

- Contrat d'exploitation de la STEP de Bruxelles Sud par VIVAQUA
- Contrat d'exploitation de la STEP Nord,
- Contrats de travaux pour les bassins d'orage ou collecteurs.

**En 2017**, à la fin du contrat VIVAQUA de Bruxelles Sud, la reprise en exploitation par la SBGE de la STEP Bruxelles Sud a été décidée, entraînant un nouveau contrat de gestion sur 5 ans et une augmentation des effectifs jusqu'à 55 personnes<sup>9</sup> et selon le fonctionnement suivant :



Les compétences exercées sur ce périmètre par la SBGE ont les suivantes :

- Gestion de la STEP Sud
  - à traitement tertiaire
  - 360 000 équivalentes habitants
  - 11.68% de prise en charge des coûts par Aquafin d'eaux flamandes
  - Pas de certification ISO pour le moment.

<sup>9</sup> 31 décembre 2017, l'effectif global de la société était composé de 52 personnes, dont 71 % d'hommes et 29 % de femmes. Source : rapport d'activité 2017 de la SBGE.

- **Projet de rénovation de la STEP Sud**
  - échéance à 2021, possiblement retardé par le Covid-19.
  - La filière eau a été terminée en 2019.
  - La filière boue est en cours.
- **Gestion des 5 plus gros bassins d'orage**
  - de 18 000m<sup>3</sup> à 40 000m<sup>3</sup>.
  - Ces ouvrages sont connectés dans le réseau d'égout et se vidangent dans le réseau également.
- **Gestion du contrat de la STEP Nord avec AQUIRIS**
  - terminée en 2007, en gestion par AQUIRIS jusque 2027
  - à traitement tertiaire
  - Dimensionnée pour 1,15 M eqh (commence à atteindre ses capacités maximum)
  - 15% de prise en charge des coûts par Aquafin (hors Bruxelles Capitale, en Flandres : 11.68% pour le bassin Sud et 15.70% pour le bassin Nord)
  - Certifiée ISO 50001
  - Un audit de fin de contrat est prévu (2027).
- **Reporting auprès de Bruxelles Environnement**
  - SBGE est titulaire de l'autorisation environnementale délivrée par Bruxelles Environnement pour la station Sud. A ce titre, elle doit un reporting mensuel et annuel.
  - Pour la station Nord, le reporting est fait directement par Aquiris.

En termes de volumes traités, voici les chiffres principaux des deux stations d'épuration gérées en direct ou indirectement par la SBGE :

SUD	NORD
<p>↓↓↓</p> <p>Quantité d'eau entrante (2016)</p> <p>22.281.758 m<sup>3</sup></p> <p>↓↓↓</p> <p>Pollution éliminée</p> <p>Demande chimique en oxygène (DCO)</p> <p>8.570 tonnes</p> <p>Matières en suspension (MES)</p> <p>4.445 tonnes</p> <p>Phosphore</p> <p>123 tonnes</p> <p>Azote</p> <p>493 tonnes</p>	<p>↓↓↓</p> <p>Quantité d'eau entrante (2017)</p> <p>105.493.570 m<sup>3</sup></p> <p>↓↓↓</p> <p>Pollution éliminée</p> <p>Demande chimique en oxygène (DCO)</p> <p>44.500 tonnes</p> <p>Matières en suspension (MES)</p> <p>25.100 tonnes</p> <p>Phosphore</p> <p>448 tonnes</p> <p>Azote</p> <p>4.020 tonnes</p>

Figure 9 - Chiffres de la STEP Sud (gérée en direct par SBGE) en 2016 et de la STEP Nord (gérée par Aquiris) en 2017 (source : rapport d'activité 2017 fourni dans le cadre de l'audit)

Ces chiffres, couplés à ceux dont nous disposons concernant l'Alimentation en Eau Potable (68,8Mm3<sup>10</sup>) montrent bien que le volume traité est supérieur au volume « entrant » dans le système car :

- Le réseau pluvial bruxellois est aussi le réseau d'égouts (réseau dit « unitaire » et non « séparatif ») et collecte donc les eaux pluviales en même temps que les eaux usées
- Aquafin est raccordé aux stations Nord et Sud et y ajoute ses eaux usées (convention de 2007 qui autorise la refacturation de SBGE vers Aquafin : 11.68% pour le bassin Sud et 15.70% pour le bassin Nord)

---

<sup>10</sup> Fourniture d'eau en RBC en 2018, source : rapport d'activité VIVAQUA 2018.

### 3.2.3 Liens aux autres instances bruxelloises

#### 3.2.3.1 Les parties prenantes de l'eau

Une particularité de RBC est de disposer de plusieurs opérateurs sur le fil de l'eau du « petit cycle », c'est-à-dire celui qui est compris entre le pompage et le rejet au milieu. Néanmoins la SBGE et VIVAQUA font partie également d'un « grand cycle » englobant l'ensemble des bassins versants et cours d'eau associés au milieu de RBC.

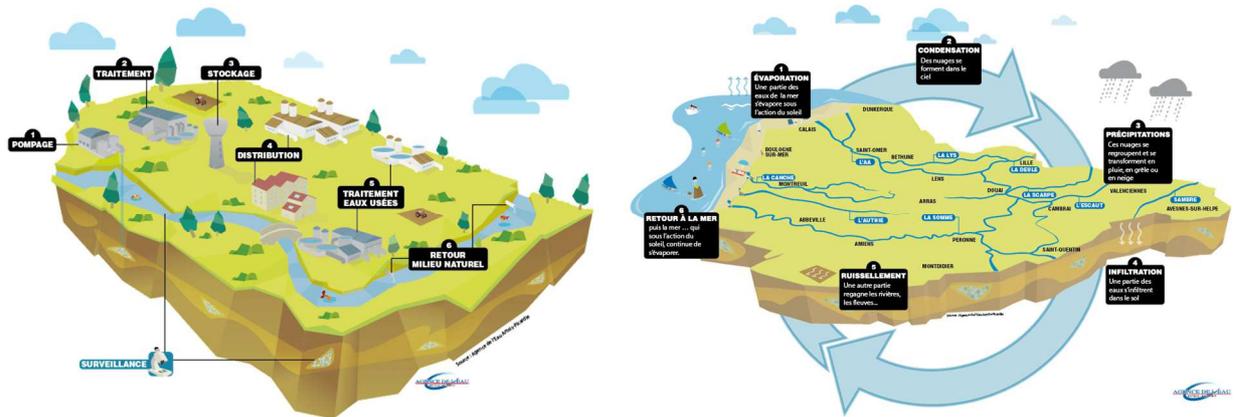


Figure 10 - Illustration du "petit cycle" de l'eau à gauche et du "grand cycle" (ou cycle naturel) à droite.

Sur ce terrain, les 2 opérateurs du petit cycle sont donc imbriqués avec d'autres acteurs avec qui ils sont en relation plus ou moins étroite :

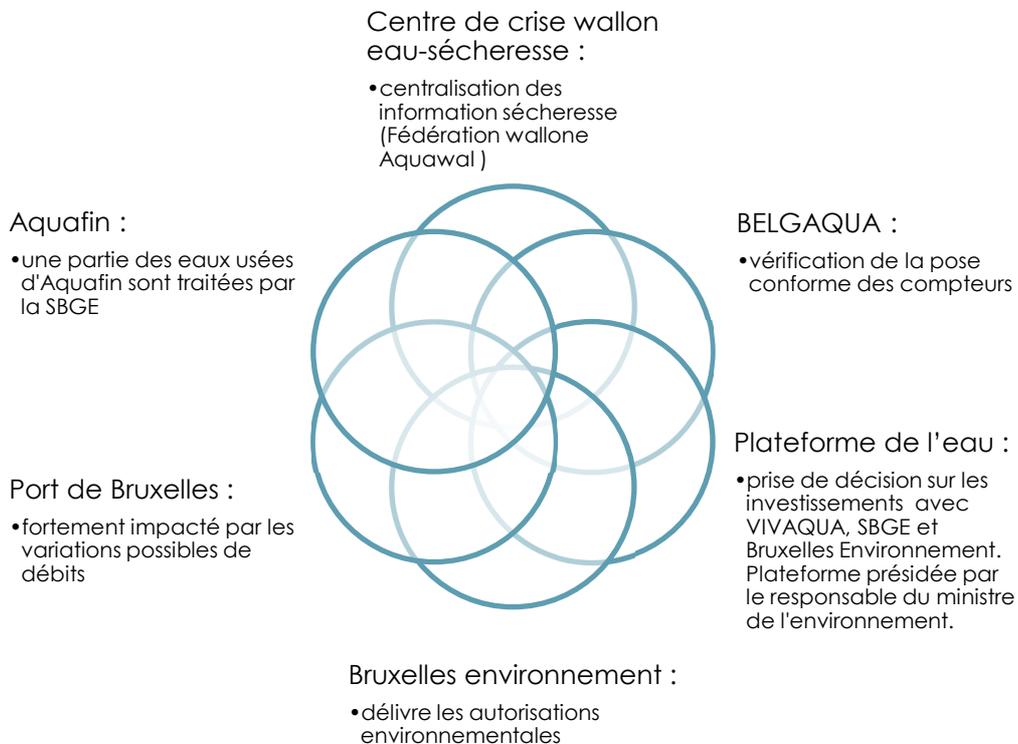


Figure 11 - Les acteurs de l'eau à Bruxelles mentionnés en entretiens.

NB : Seules les parties prenantes mentionnées en entretien ou dans les documents transmis ont été ajoutées sur ce schéma.

### 3.2.3.2 Organisation et coordination des chantiers (eau et assainissement) : plateforme OSIRIS

Dans le cadre de ses activités en distribution d'eau potable et d'assainissement, les opérateurs de l'eau investissent en permanence sur leurs réseaux en les renouvelant et les modifiant afin de garantir un service de qualité aux abonnés, mais également en les étendant de manière à répondre aux nouveaux besoins de la population et aux évolutions du tissu urbain.



Ces investissements sont planifiés, coordonnés et réalisés avec les autres acteurs bruxellois (Sibelga, Proximus, Elia, STIB, Beliris, ...) et les gestionnaires de voirie compétents (les 19 communes ou la Région) via l'outil régional Osiris qui centralise toutes les informations.

Les différentes interviews réalisées auprès des 2 opérateurs mentionnent néanmoins la lourdeur apportée par l'outil qui, certes, centralise les informations, mais enlève beaucoup de souplesse aux opérationnels (ex : tous les changements de phasages sont à aviser et nécessitent une nouvelle validation qui peut retarder les chantiers).

Toutes ces interventions, de la plus simple (une manœuvre de vanne) à la plus complexe (un remplacement d'égout) doivent impérativement être encodées dans la plateforme OSIRIS, soit pour information, soit pour autorisation, soit pour coordination avec les autres impétrants bruxellois (Sibelga, Proximus, Elia, STIB, Beliris, ...) et les gestionnaires de voirie compétents (les 19 communes ou la Région). L'Ordonnance Chantier, dont Osiris est le bras informatique, impose par ailleurs des mesures contraignantes en matière d'informations des riverains, de balisage, de planification, de coordination. La création des zones d'hyper-coordination ont d'ailleurs ajouté des contraintes supplémentaires en la matière.

Les différentes interviews réalisées auprès des 2 opérateurs mentionnent néanmoins la lourdeur apportée par l'outil qui, certes, centralise les informations, mais enlève beaucoup de souplesse aux opérationnels

ex :

- Des dossiers à constituer et intégrer à Osiris alors que travaux non destructifs (manœuvres de vannes, inspections égout, ...). Donc aucune coordination possible/nécessaire
- Les changements de phasages sont à aviser et nécessitent une nouvelle validation qui peut retarder les chantiers).
- La lourdeur du balisage à mettre en œuvre
- La constitution des dossiers à introduire dans Osiris, et le degré extrême de détail à y apporter
- Le nombre de dossiers à défendre devant la CCC a augmenté de manière impressionnante
- Les délais importants pour obtenir certaines autorisations, avec, régulièrement, des retards, perturbant de facto tant les plannings établis que nos relations avec les abonnés, les riverains, les communes.
- Le double shift, qui pourrait être imposé fin 2020 pour la plupart des chantiers d'investissement.

### 3.2.4 Audit au cœur d'un plan de refonte de la qualité de service vis-à-vis de l'utilisateur

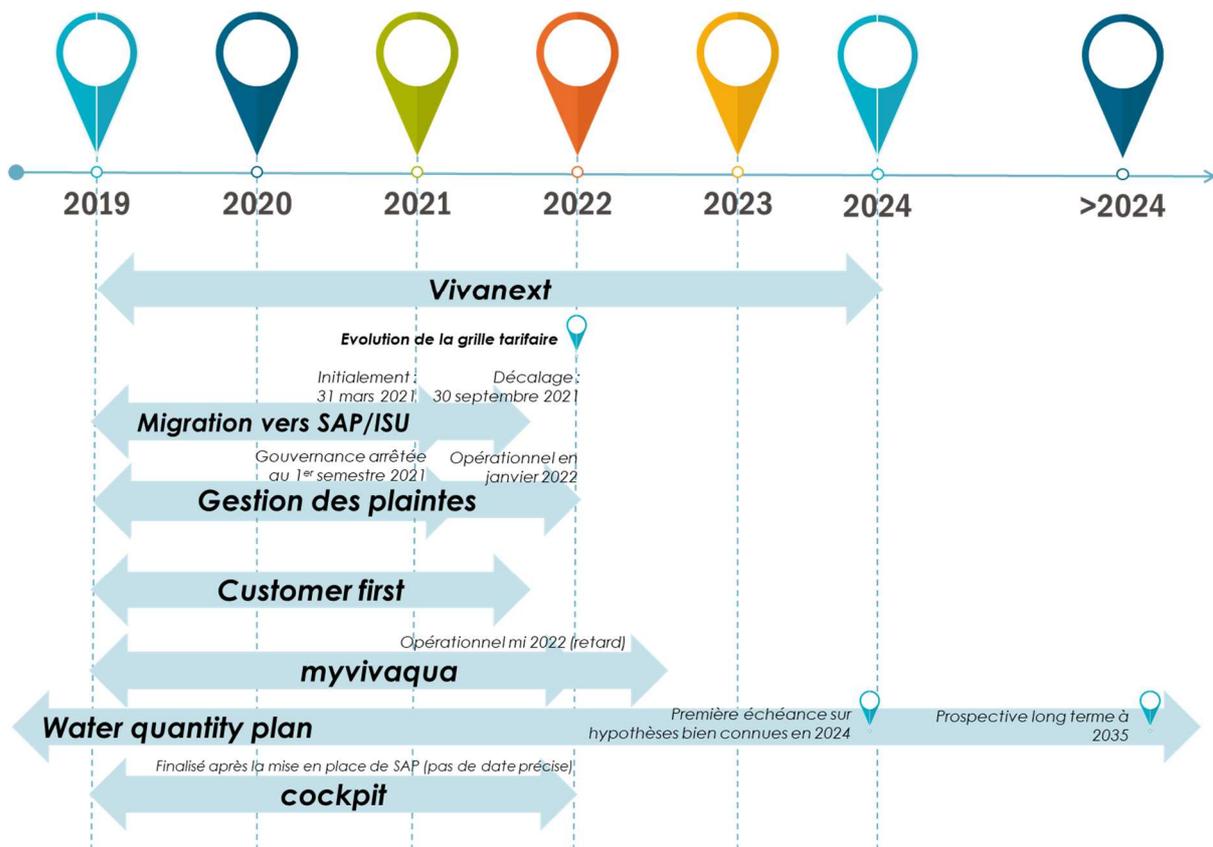
Il n'y a pas de moment parfait pour mener un audit car les structures sont en constant mouvement et réorganisation ; cela fait partie de leur agilité et c'est plutôt bon signe.

Néanmoins il est important de noter dans le cadre de ce travail qu'une **profonde refonte** du fonctionnement de l'opérateur historique VIVAQUA est en cours au moment de l'audit. La SBGE, elle, n'a pas bâti de plan stratégique, ni des actions ciblées en lien avec la relation à l'utilisateur (elle n'assure pas directement cette relation à l'utilisateur). Néanmoins elle est dans une démarche d'**amélioration continue** (outils, fonctionnement, optimisation énergétique, etc.).

Chez VIVAQUA, un plan stratégique a été établi pour 2024 et comprend plusieurs chantiers de fond qui modifient clairement la relation à l'utilisateur<sup>11</sup> et le fonctionnement interne de la structure.

Il est donc fort possible qu'une partie des conclusions de l'audit soient amenées à évoluer rapidement : ces différents points seront également mentionnés dans la roadmap (cf. dernière partie de l'étude).

Voici à l'heure de l'audit les informations disponibles sur les projets structurants mis en route chez VIVAQUA impliquant à court ou moyen terme son fonctionnement :



<sup>11</sup>L'ensemble des services listés pour la définition de la qualité de service rendue aux usagers ne sont néanmoins pas impactés par ce plan.

**Vivanext :** d'ici à 2024, l'objet de ce plan stratégique est de développer plusieurs axes de travail en interne, dont certains concernent directement ou indirectement notre travail :

- Valoriser, mobiliser et développer les talents de notre personnel
- Optimiser la qualité des services rendus aux usagers/abonnés/clients et aux citoyens

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Clients dont le problème (raison de l'appel) est pris en charge dès le premier appel (le client ne doit pas rappeler)	Non mesuré	90 %
Temps moyen d'attente au téléphone	16 min	5 min
Réduction du nombre d'appels au service clientèle par rapport au niveau 2019	200.000 appels/ an <sup>1</sup>	160.000 appels/ an
Taux de satisfaction moyen des clients répondant à nos enquêtes (à mettre en place)	Non mesuré	80%
Délai d'obtention d'un devis pour un raccordement (résidentiel)	> 10 jours ouvrables	5 jours ouvrables
Délai dans lequel une suite est donnée à chaque plainte	Non mesuré	10 jours ouvrables
Délai de traitement d'un dossier de déménagement	+/- 20 jours ouvrables	5 jours ouvrables
Proportion de clients optant pour la facturation électronique (après passage à la facturation mensuelle)	5 %	75 %
Délai de rétablissement de la fourniture d'eau après une fuite (dans 90% des cas)	Non mesuré	24h

- Préserver les infrastructures/ressources essentielles à l'exercice de nos missions
- Renforcer notre démarche en matière de développement durable

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Réduction des émissions annuelles de CO <sub>2</sub>	Niveau 2019 à calculer	-15 %
Réduction de la consommation de papier	9,5 M impressions	- 50 %
Indépendance énergétique (autoproduction annuelle/consommation annuelle)	0,4 %	10 %
Diminution de la flotte de véhicules	518	-15 %

- Affirmer notre légitimité en tant qu'opérateur public
- Assurer notre pérennité financière

**Projet de migration vers SAP-ISU :** C'est le gros projet de fond de VIVAQUA qui permettra de donner plus de robustesse aux données remontées et de consolider des bases de données fiables.

Avancement	Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
Remplacer Dababo par SAP-ISU - développement	Off track

Le projet SAP/ISU accuse un dépassement de délai et de budget entraînant des impacts pour les projets dépendants comme Externalisation Printing, MyVIVAQUA et Call Center

**Projet Gestion des plaintes :** Il s'agit d'un projet transversal visant à définir de ce qu'est une plainte, comment la traiter, quelle organisation interne adopter pour les traiter efficacement, etc. Un système de ticketing est une des solutions mais hors de SAP (problème de coût et de ressources humaines IT). Un lien convivial et

efficace du nouveau logiciel (encore à sélectionner) avec le projet SAP (concernant les plaintes liées à la facturation) sera fait.

Avancement	Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
Conception	<b>On track but</b> (retard potentiel attendu)

**MyVIVAQUA :** projet de création d'espace client sur le site de VIVAQUA pour que les abonnés aient accès de manière personnalisée à leurs informations (factures, informations, etc.)

Avancement	Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
<b>Developper</b> MyVIVAQUA (lancement du cahier des charges et attribution) - initialisation	<b>Off track</b>

**Projet cockpit :** ce projet est mené en lien avec Brugel. Il s'agit de la redéfinition du système financier de gestion comprenant les principes financiers de gestion, la comptabilité analytique, le cadre budgétaire et le reporting financier. Il s'échelonne selon les étapes suivantes :

1. principe de gestion dans l'entreprise (toutes directions confondues)
2. formation des personnels en interne
3. aide cabinet consulting sur process comptable, avec la livraison d'un business blueprint prévu en 2021, avec l'intégration informatique

Il repose beaucoup sur la migration à SAP-ISU et se terminera donc après (pas de date précise).

Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track

### **Water quantity plan :**

Initié en janvier 2018 suite à une année 2017 difficile en termes de sécheresse, ce plan est piloté par la Direction de la Production, avec deux échéances essentielles : 2019-2024 avec des hypothèses relativement bien connues, et 2019-2035 sur base d'hypothèses à plus long terme. L'objectif principal est de pouvoir estimer et simuler les capacités en termes de production et de transport d'eau, en lien avec l'évolution de la demande de nos clients en gros et en distribution. Et ainsi valider l'adéquation de l'outil de production avec l'évolution de la demande.

L'année 2018 a été consacrée à la collecte et à la structuration des données statistiques disponibles des différents captages, et à la mise au point de schémas d'adduction permettant de simuler des scénarii de production et d'adduction en fonction de la demande et de différents paramètres d'exploitation.

Le WQP (2019-2024) a été finalisé dans le dernier trimestre 2020.

Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track

### **Autres projets en lien avec la relation client :**

- Externalisation printing : externalisation de l'impression et de l'envoi des factures et courriers abonnés et intégration dans les canaux digitaux

Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track but (retards attendus)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisibilité des factures : Revoir la communication client (lisibilité des factures, courriers,...)</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions Générales (CGV) : Revoir les conditions générales et les prescriptions techniques</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Call Center : Revoir les entrées des appels téléphoniques clients et orienter vers le bon service</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
Off track
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de raccordement : Simplifier le processus de raccordement (distribution)</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
At risk
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Déplacement : à actualiser</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil CO2 : Définir et implémenter une méthode de calcul de l'impact des gaz à effet de serre</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie énergétique : définir une stratégie, lancer et attribuer un marché</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet : déployer un nouveau site VIVAQUA</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
On track but (retards attendus)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête qualité clients : mettre en place des « focus group »</li> </ul>
Statut au 20/06/2020 (source : VIVAQUA)
Fait en 2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactions avec les riverains en cas de chantier : Méthode de communication standardisée auprès des riverains, avec une forte orientation client : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ prévu pour 2021</li> </ul> </li> </ul>

- Amélioration du délai de réponse et de l'accès à nos services à la clientèle : Augmentation du pourcentage d'appels pris et réduction du temps d'attente au téléphone, via une optimisation des ressources disponibles :
  - prévu pour 2021
- Cartographier et mettre en place une politique de gestion des déchets : Plan d'action avec éléments identifiés et recherche de subsides et valorisation
  - prévu pour 2021
- Verdissement de la flotte des véhicules : Analyse d'impact incluant le recours aux énergies nouvelles, l'impact sur les infrastructures, notre besoin d'être opérationnel 24/24
  - prévu pour 2021

## 4. CE QU'IL FAUT RETENIR (SWOT)

L'exercice d'audit peut se synthétiser par ce schéma de forces (Strengths) / faiblesses (Weaknesses) / opportunités (Opportunities) / menaces (Threats), regroupant les points clés à retenir et des premières pistes pour la future roadmap :

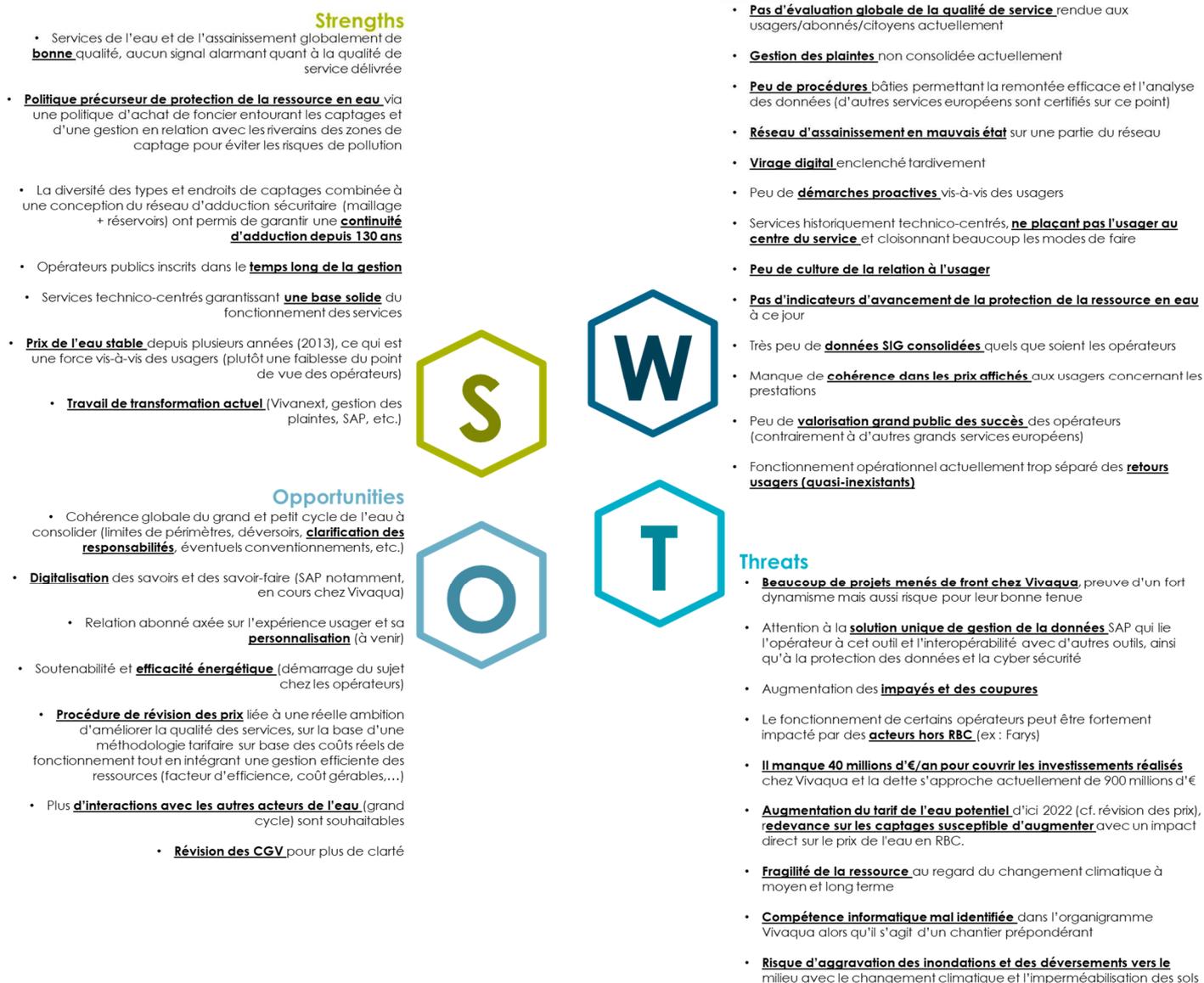


Figure 13 - SWOT global de l'audit

## 4.1 Audit des « services » offerts pour l'eau potable et les eaux résiduaires urbaines

### 4.1.1 Eau Potable (AEP)

Les services liés spécifiquement à l'eau potable, étudiés plus précisément dans le cadre de l'audit sur la qualité de service sont :

Offrir à tout moment une eau de qualité physico chimique respectant les dispositions légales et réglementaires en vigueur	
Offrir à tout moment une eau de qualité bactériologique respectant les dispositions légales et réglementaires en vigueur	
Offrir et faciliter l'accès à l'eau potable pour tous	
Mettre à disposition une eau potable de manière ininterrompue	
Livrer l'eau potable à une pression adéquate et qui varie faiblement	EAU POTABLE
Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable	
Offrir un service d'eau potable économe et respectueux de la ressource en eau	
Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure	
Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers (durée, fréquence, dérangement,...)	

Chacun de ces services est présenté dans la suite de cette section.

#### 4.1.1.1 Offrir à tout moment une eau de qualité physico-chimique et bactériologique respectant les dispositions légales et réglementations en vigueur

##### Sélection du service

La qualité physico-chimique et bactériologique de l'eau est un facteur essentiel de la qualité de service rendu aux usagers et est par conséquent mesurée par tous les producteurs d'eau potable. Les qualités physico-chimiques et bactériologiques sont mesurées selon des paramètres distincts et conduisent à deux caractérisations de l'eau produite et distribuée. Cependant, le service rendu aux usagers considéré ici se définit de la même manière pour ces deux aspects de la qualité et l'audit a donc traité les deux sujets de manière similaire.

L'impact d'un dysfonctionnement sur la qualité de l'eau impacte de manière directe tous les usagers, avec des conséquences pouvant être graves pour la santé des consommateurs. Il est donc cohérent que ce service soit suivi de près par tous les opérateurs d'eau potable et dispose d'indicateurs partagés et d'informations communiquées au public et comparables d'un service à l'autre.

##### Etat des lieux

Au sein de VIVAQUA, le service qualité de l'eau appartient à la Direction Support (DS). Le service effectue le contrôle de la qualité de la source au consommateur.

Les échantillons sont réalisés en sortie de production, sur le réseau d'adduction, sur le réseau de distribution et chez les usagers. Pour le stockage, les contrôles sont principalement réalisés en sortie des réservoirs, sauf lorsque le réservoir est le lieu de mélanges, auquel cas les contrôles sont réalisés en amont du réservoir. En

l'absence de réservoir, des contrôles sont réalisés à la rencontre des conduites. Pour les Ventes en Gros, les contrôles sont effectués au point de vente, sur la conduite d'adduction.

Un planning des contrôles à réaliser est établi chaque année. Les mêmes points sont globalement contrôlés chaque année, sauf en cas d'événement particulier sur un point du réseau. Les cartes du réseau sont utiles pour identifier les points de mélange d'eau sur le réseau, notamment en cas d'ouverture de certaines vannes.

Les échantillons réalisés aux points de distribution sont de deux natures :

- Environ la moitié des lieux d'échantillons sont des points fixes, souvent des lieux publics dont l'accès est facilité
- L'autre moitié consiste en des prélèvements aléatoires chez des abonnés privés et publics, répartis géographiquement, lors des tournées des échantillonneurs

L'audit KPMG a retenu l'indicateur **DWo-Qual01 : Quality of supplied water(%)** qui se définit comme le rapport entre le nombre de test répondant aux standards et la législation applicable sur le nombre de test réalisés et par paramètre (physico-chimiques, bactériologiques, radioactivité, etc.), multiplié par 100.

L'indicateur Qualité de l'eau distribuée se retrouve également dans le benchmark EBC, décliné sur les paramètres Esthétique, Microbiologique, Physico-Chimique et Radioactivité :

	2017	2018
[QS-018] Quality of supplied water [%]	99%	100%
[QS-019] Aesthetic tests compliance [%]	100%	100%
[QS-020] Microbiological tests compliance [%]	99%	99%
[QS-021] Physical-chemical tests compliance [%]	100%	100%
[QS-022] Radioactivity tests compliance [%]	100%	100%

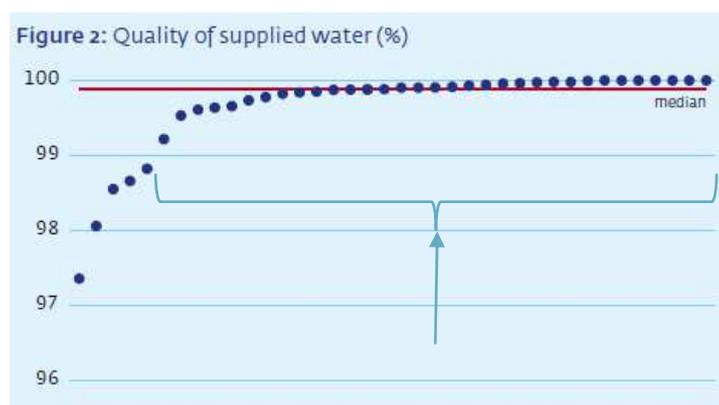


Figure 14 - Extraits du rapport global de l'EBC concernant la qualité de l'eau distribuée pour tous les opérateurs de l'EBC, avec position relative de VIVAQUA entre 99 et 100% (2018).

Un autre indicateur permettant un suivi de la qualité du service, et notamment de sa perception par les usagers, est le nombre de plaintes concernant la qualité de l'eau pour 1000 abonnés. Cet indicateur est renseigné par VIVAQUA dans le cadre du benchmark EBC :

	2017	2018
<b>[QS-030] Water quality complaints [%]</b>	98%	93%
<b>[zQS-030] Water quality complaints [complaints/ 1000 properties]</b>	0,2	0,2

Les échanges ont permis d'établir que VIVAQUA reçoit en moyenne 140 plaintes concernant la qualité de l'eau chaque année, qui sont traitées principalement par le laboratoire. L'analyse des réponses apportées aux questions ou plaintes des usagers concernant la qualité de l'eau distribuée est traitée au paragraphe 4.1.3.7 « Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux réclamations ».

A noter que les plaintes techniques ne font pas l'objet d'un enregistrement complet, ce qui explique le pourcentage élevé des plaintes qualité de l'eau.

Le benchmark EBC collecte également d'autres informations concernant la qualité de l'eau, à savoir :

- Le nombre et la conformité des tests réalisés concernant le chlore résiduel
- Le ratio de tests réalisés par branchement et par m<sup>3</sup>.

	2017	2018
<b>[QS-EBC-003] Residual chlorine nb of tests carried out as % of legally required nb of tests [%]</b>	101%	137%
<b>[QS-EBC-004] Residual chlorine nb of tests complying to standard as % of tests carried out [%]</b>	100%	100%
<b>[zQS-EBC-001] Drinking water quality tests carried out per connection [No./ 1000 connections]</b>	390,8	517,4
<b>[zQS-EBC-001a] Drinking water quality tests carried out per m<sup>3</sup> drinking water [No./ 1000 m<sup>3</sup>]</b>	0,64	0,86

La qualité de l'eau distribuée par VIVAQUA est satisfaisante, avec un nombre d'échantillons non conformes très limité.

La qualité de l'eau suscite de nombreuses questions ou plaintes de la part des usagers et il ressort des entretiens que toutes les plaintes ne sont pas centralisées ou remontées au service qualité de l'eau. Par conséquent, il est difficile de s'assurer que les réponses apportées aux usagers sur ce sujet sont équivalentes. La comptabilisation des plaintes et le suivi des réponses apportées sur le sujet de la qualité de l'eau devrait être améliorée avec le projet Gestion des Plaintes.

#### 4.1.1.2 Offrir et faciliter l'accès à l'eau potable pour tous

##### Sélection du service

Le service « offrir et faciliter l'accès à l'eau pour tous » s'intéresse à la fois à la capacité de l'opérateur à fournir de l'eau potable à toute la population bruxelloise (couverture géographique) et aux modalités d'accès au service pour un nouvel usager.

Ce service a un impact direct et fort sur la population en général puisqu'il détermine l'accès à l'eau potable pour les habitants de Bruxelles. Le taux d'accès à l'eau potable est facilement comparable avec d'autres opérateurs similaires à VIVAQUA.

## Etat des lieux

L'accès à l'eau potable est aujourd'hui assuré pour l'ensemble de la Région Bruxelles Capitale, avec un taux de couverture de 100%. L'indicateur le plus courant pour mesurer l'accès à l'eau potable est le pourcentage de la population ayant un accès à une source d'eau, que ce soit au travers d'un point d'eau privé ou partagé ou via des lieux publics.

L'audit KPMG n'a pas défini d'indicateur de suivi pour l'accès à l'eau potable. Cet indicateur est en revanche suivi par VIVAQUA et renseigné dans le cadre du benchmark EBC :

	2017	2018
<b>[QS-003] Population coverage [%]</b>	100%	100%
<b>[zQS-003a] Population coverage, direct and via shared taps [%]</b>	100%	100%
<b>[zQS-003b] Population coverage, via public water points [%]</b>	%	%

La mesure de la qualité de service concernant l'accès à l'eau potable passe également par la facilité et la rapidité d'un nouveau raccordement au réseau (impliquant alors des travaux) ou d'un nouvel accès au service suite à un déménagement ou changement de propriétaire par exemple.

Le détail des prestations réalisées pour l'accès au service sont détaillées dans le chapitre 4.1.5.1. Les modalités d'abonnement sont définies dans les CGV de VIVAQUA, mises à disposition du public. Ces CGV sont actuellement en cours de refonte, cf. § 0) et doivent être approuvées par Brugel.

Certaines informations sont également disponibles sur le site internet de VIVAQUA :

- Les démarches à effectuer en quittant un logement de Bruxelles
- Les démarches à effectuer en cas de vente ou d'acquisition.

Figure 15 - Copie d'écran du site web de VIVAQUA concernant les démarches à effectuer en cas de déménagement.

The screenshot shows the VIVAQUA website interface. At the top, there is a navigation bar with the VIVAQUA logo and the tagline 'UNE EAU POUR LA VIE'. Below the logo, contact details are provided: VIVAQUA SCRL, bd. de l'Impératrice 17/19, 1000 Bruxelles, BE 0202 962 701 - RPM Bruxelles, IBAN : BE52 0960 1178 4309, BIC : GHOCEB33. A 'Contact' button is visible. To the right, there is a pink box with the text 'En cas d'urgence technique 02/739.52.11'. Below the navigation bar, there is a section titled 'Déménagement' (Moving). The text in this section explains that users should notify VIVAQUA when moving and provides instructions on how to do so, including filling out a form and providing necessary information like the meter number and date of the move. A small image of a woman holding a glass of water is also visible on the right side of the page.

La démarche peut être effectuée gratuitement si l'utilisateur peut effectuer lui-même la relève du compteur et l'envoi du formulaire. Une prestation de relève par un agent VIVAQUA est également proposée et facturée à l'utilisateur.

### Prise de recul (analyse Espelia) :

L'accès à l'eau potable est aujourd'hui assuré pour l'ensemble de la Région Bruxelles Capitale, avec un taux de couverture de 100%. Tous les habitants de Bruxelles Capitale ont donc aujourd'hui accès à l'eau potable et que les nouvelles constructions sont systématiquement raccordées au réseau d'eau potable.

En cas de construction, l'accès à l'eau potable nécessite la construction d'un branchement, qui est un service payant pour l'utilisateur, décrit dans le paragraphe 4.1.5.1

En cas de déménagement ou de changement de propriétaire, les démarches à réaliser sont bien décrites dans les CGV et sur le site internet de VIVAQUA. La procédure nécessite cependant l'envoi de documents papier à VIVAQUA et ne permet pas de mener les démarches par voie dématérialisée. La démarche peut être gratuite pour l'utilisateur, dans la mesure où il réalise lui-même le relevé de compteur.

Des projets VIVAnext (SAP/ISU, MyVIVAQUA) sont prévus afin de digitaliser cette procédure.

#### 4.1.1.3 Mettre à disposition une eau potable de manière ininterrompue

##### Sélection du service

La continuité du service est sans doute l'un des aspects les plus visibles par l'utilisateur de la qualité de service. Une interruption de la fourniture d'eau a un impact fort et direct sur les usagers du service (ex : nécessité de fournir de l'eau en bouteille si la coupure d'eau dure, impossibilité d'usage des machines à laver, etc.)

##### Etat des lieux

Afin de mesurer la continuité du service, il avait été proposé de suivre le nombre d'interruptions de l'alimentation en eau potable chez les usagers ainsi que les plaintes reçues à ce sujet.

Les indicateurs proposés (avec les données brutes nécessaires au calcul en dessous) dans le cadre de l'audit KPMG pour ce service sont :

##### **DWp-Sup02 : Interruptions per connection (No./1000 connections/year)**

D36	Service interruptions
C24	Service connections

##### **CS-Compl01 : Pressure, continuity and interruption complaints per connected property [complaints/1000 properties]**

F-016	Number of pressure complaints
F-017	Number of continuity complaints
F-019	Number of complaints on interruptions
zE-001	Total connected properties

##### **DWp-Sup03: Water interruptions (%)**

D35	Water interruptions (person x hour)
CVref72	Number of customers

**VIVAQUA ne renseigne pas dans son rapport annuel le nombre ou le temps d'interruption lié à une casse ou un problème d'ordre technique (par opposition aux interruptions du service pour non-paiement qui sont renseignées). Ces données n'ont pas été transmises dans le cadre de l'audit.**

Dans le benchmark EBC, les indicateurs spécifiques à la continuité de service ne sont pas non plus remplis par VIVAQUA (pas d'encodage concernant la continuité mais les jours de restrictions sont bien de 0%) :

	2017	2018
<b>[QS-017] Days with restrictions to water service [%]</b>	0%	0%
<b>[QS-029] Continuity complaints [%]</b>	%	%

Il est à noter que le plan stratégique VIVANEXT prévoit un indicateur concernant le délai de rétablissement de la fourniture d'eau en cas de fuite.

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Délai de rétablissement de la fourniture d'eau après une fuite (dans 90% des cas)	Non mesuré	24h

VIVAQUA dispose d'une astreinte, la Garde Centrale, qui peut intervenir sur tous les problèmes du réseau 24h/24 tous les jours. Concernant le délai de rétablissement de la fourniture d'eau après une fuite, d'après les interviews menées auprès de VIVAQUA, l'objectif de 24h fixé pour 2024 est aujourd'hui déjà largement rempli avec une intervention au plus tard le lendemain matin à 7h30 pour une casse sur les branchements et un délai de 7 à 8h sur les conduites mères. VIVAQUA fait le choix de ne pas réaliser de travail la nuit sur les fuites pour des raisons de conditions de travail et de nuisance sonore pour les riverains. Le report d'une intervention au lendemain matin pour un incident signalé le soir ne pose pas de difficulté dans le cas d'une habitation unique. En revanche, VIVAQUA a déjà connu des difficultés avec les usagers dans le cas d'une intervention sur une canalisation impactant toute une rue. Il est donc envisagé d'étendre l'intervention de la garde centrale avec une équipe en poste de 14H à 22H.

Le délai de remise en eau sur les conduites mères est connu grâce à l'enregistrement des heures de fermeture et d'ouverture. En revanche, il n'y a pas d'équivalent pour les branchements, ce qui prive aujourd'hui VIVAQUA de la donnée concernant le temps d'interruption pour l'utilisateur. Une réflexion est menée au sein de VIVAQUA sur ce sujet.

Les interventions sur les canalisations seraient possibles à tracer à partir des Ordres de Travail réalisés normalement pour chaque intervention mais la donnée n'est pas aujourd'hui consolidée à l'échelle de VIVAQUA. Les intervenants sur le terrain ne sont pas équipés pour faire remonter l'information, seules les camionnettes sont équipées et l'ordinateur doit être branché au serveur tous les soirs pour synchroniser l'information. Les informations concernant les interventions ne sont pas remontées dans le SIG.

**Prise de recul (analyse Espelia) :**

**Certaines informations ne sont pas renseignées par VIVAQUA (indicateurs KPMG ou EBC) mais sont bien disponibles au sein de la structure. En revanche d'autres informations ne sont pas connues, même par les services de VIVAQUA.**

**Il ressort des échanges que VIVAQUA dispose d'une astreinte efficace capable de faire face aux fuites ou casses signalées dans un délai satisfaisant et déjà inférieur au délai fixé comme objectif pour 2024. En**

revanche, l'absence de remonté d'information concernant le nombre de casses, leur localisation et le temps d'interruption du service ne permet pas un suivi suffisant de cet aspect du service d'eau potable.

Les indicateurs fournis par VIVAQUA permettent aujourd'hui de suivre le nombre de plaintes pour interruption du service suite à une casse ou des travaux. Cependant, la comptabilisation des plaintes ne paraît pas fiable et le projet Gestion des Plaintes devrait permettre de fiabiliser cet indicateur.

VIVAQUA ne renseigne pas le taux d'interruption de l'approvisionnement (hors interruption pour non-paiement) et ne dispose pas de l'information consolidée concernant cet indicateur et ne dispose pas d'information concernant le temps cumulé d'interruption du service. VIVAQUA pourrait améliorer le suivi du temps d'interruption en renseignant, comme c'est fait pour les canalisations mères, les horaires de fermeture et de remise en eau des canalisations sur lesquelles une intervention a lieu.

#### 4.1.1.4 Livrer l'eau potable à une pression adéquate et qui varie faiblement

##### Sélection du service

La pression de l'eau au robinet a un impact direct et fort sur la perception de la qualité de service par les usagers.

##### Etat des lieux

Le moyen retenu par KPMG de mesurer la qualité du service sur ce point est de dénombrer les plaintes des consommateurs sur le sujet. Les indicateurs proposés pour ce service concernent la proportion des plaintes portant sur la pression de l'eau au robinet (% des plaintes totales et nombre de plainte sur la pression ramenée à 1000 abonnés) :

<b>CS-Compl02 : Pressure complaints (%)</b>	
F-016	Number of pressure complaints
F-015	Number of service complaints
<b>CS-Compl01 : Pressure, continuity and interruption complaints per connected property [complaints/1000 properties]</b>	
F-016	Number of pressure complaints
F-017	Number of continuity complaints
F-019	Number of complaints on interruptions
zE-001	Total connected properties

L'indicateur proposé par le benchmark EBC est également le pourcentage de plaintes concernant la pression parmi l'ensemble des plaintes reçues.

	2017	2018
<b>[QS-028] Pressure complaints [%]</b>	%	%

Parmi les informations fournies dans le cadre du benchmark EBC, VIVAQUA indique aujourd'hui 0 plainte liée à la pression du réseau. Cette information est cependant à utiliser avec précaution car il a été indiqué lors des entretiens que VIVAQUA recevait parfois des plaintes pour des pressions trop basses. Il semble donc que la comptabilisation des plaintes sur ce sujet soit aujourd'hui encore problématique.

Lors des échanges avec VIVAQUA, la gestion de la pression n'a pas été identifiée par l'opérateur comme une difficulté majeure d'exploitation sur le réseau Bruxellois.

Les difficultés se retrouvent habituellement sur les zones à la limite de pression pour lesquelles la moindre variation sur le réseau se fait ressentir plus fortement au robinet de l'utilisateur. Les zones les plus hautes sont à 2,5-3 bars au rez-de-chaussée.

Il arrive parfois que les pompiers demandent de booster le réseau pour avoir plus de pression pour certaines zones, ce qui ne pose pas de difficulté d'après VIVAQUA.

**Prise de recul (analyse Espelia) :**

**La gestion de la pression sur le réseau Bruxellois ne semble pas présenter de difficulté pour l'opérateur d'un point de vue opérationnel. Cette absence de difficulté majeure est peut-être l'explication d'un certain manque d'information sur le sujet :**

**Comme pour d'autres services, la comptabilisation du nombre de plaintes sur le sujet de la pression semble peu fiable dans la mesure où des plaintes sur le sujet ont été indiquées lors des entretiens mais qu'aucune plainte sur le sujet n'est indiquée dans les informations publiées par VIVAQUA.**

**Les pressions indiquées pour les zones à plus faible pression sont assez basses. A titre d'indication, il est considéré que la pression doit être d'au moins 1,4 bars au maximum de la demande et se situer entre 2,4 et 5 bars en conditions normales.<sup>12</sup>**

#### 4.1.1.5 Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable

##### Sélection du service

Le service « Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable » rassemble les missions de l'opérateur garantissant la fourniture d'une eau en quantité et de qualité, à court moyen et long terme :

- Protection des sites de captage/production/stockage d'eau (accès réglementé, surveillance, etc.)
- Evaluation régulière de la quantité et qualité de la ressource en eau par rapport à la demande (et/ou sécheresses, changement climatique, etc.)
- Recherche de ressources alternatives le cas échéant
- Investissements réguliers au regard des besoins en approvisionnement et/ou problème de qualité de l'eau
- Mise en place d'un plan de gestion de crise en cas d'accident sur la ressource

L'impact sur l'utilisateur du service au quotidien est limité, puisqu'il s'agit plutôt de garantir l'approvisionnement futur et correspond plutôt à un impact indirect. En revanche, l'approvisionnement en cas de crise représente un service avec un impact fort et direct. Le service dans son intégralité a donc été retenu pour cet audit.

##### Etat des lieux

Il n'y a pas d'indicateur défini dans l'audit KPMG ou dans le benchmark EBC permettant de caractériser la garantie d'approvisionnement en eau potable de Bruxelles Capitale.

<sup>12</sup> Pressure Standards in Water Distribution Systems: Reflection on Current Practice with Consideration of Some Unresolved Issues Vali Ghorbanian, S.M.ASCE1 ; Bryan Karney, Ph.D., M.ASCE2 ; and Yiping Guo, Ph.D., M.ASCE, 2016

VIVAQUA fait face depuis quelques années à des contraintes concernant la sécurité d'approvisionnement en eau potable. Sur la disponibilité de la ressource, avec des périodes d'étiage fortes sur les dernières années et des hivers ne permettant pas une régénération suffisante des ressources

Dans ces circonstances, VIVAQUA échange avec le Centre Régional de Crise de Wallonie (CRC-W) concernant les problématiques d'étiage et les autorisations de prélèvement sur les ressources. En période de crise, VIVAQUA peut donc être amené à adapter la production, avec par exemple la limitation de l'exploitation de certains captages en faveur d'autres ressources. Le CRC-W rassemble tous les opérateurs de l'eau en fonction des conditions climatiques (sinon tous les 1-2 mois).

VIVAQUA élabore actuellement un Water Quantity Plan afin de garantir à l'avenir la sécurité d'approvisionnement en eau potable, en intégrant les risques climatiques.

Ce Water Quantity Plan correspond à une stratégie de production sur 5 ans et 20 ans. Sur la première projection à 5 ans, la forte chute de consommation de Farys (gros consommateur flamand (sur Gand)) de 36 à 18Mm<sup>3</sup>/an amène l'étude à conclure sur l'absence de risque sur la réserve d'eau disponible. En revanche, la projection à 20 ans, en cours de réalisation, risque d'être plus compliquée vu les tristes records atteints sur les dernières années en matière de sécheresse. VIVAQUA a par ailleurs engagé un hydrogéologue pour travailler sur ces questions de disponibilité de la ressource.

A moyen terme, VIVAQUA pourra donc adapter l'exploitation des ressources pour tenir compte des contraintes pesant sur chacune des aires de captage.

Les contraintes sur les outils de production et d'adduction peuvent également compromettre l'approvisionnement en eau potable par VIVAQUA. Ainsi, en 2018, le feeder Daussoix-Boitsfort a été indisponible plus de 3 mois, obligeant VIVAQUA à adapter son schéma d'alimentation. Les possibilités d'interconnexion offertes par le réseau ont cependant permis à VIVAQUA de ne jamais connaître une coupure d'eau générale en 130 ans d'exploitation.

#### **Prise de recul (analyse Espelia) :**

**La sécurité d'approvisionnement des usagers de Bruxelles dépend principalement de deux facteurs : la disponibilité de la ressource et la continuité d'approvisionnement (sur les conduites d'adduction).**

**Concernant la disponibilité de la ressource, VIVAQUA travaille actuellement à la sécurisation de la production à travers son Water Quantity Plan. VIVAQUA peut actuellement pallier la diminution des quantités disponibles de certaines ressources en mobilisant d'autres captages, ce qui peut induire un surcoût ponctuel pour la production mais a jusque-là permis de répondre à la demande. A moyen et long terme, le Water Quantity Plan devra permettre d'anticiper les enjeux de disponibilité de la ressource pour optimiser leur exploitation.**

**Concernant la continuité d'approvisionnement, les interruptions survenues sur les canalisations mères sont des données suivies pour l'exploitation par VIVAQUA mais non renseignées aujourd'hui dans les indicateurs. Les interconnexions permettent aujourd'hui que ces coupures sur l'adduction n'aient pas d'impact sur l'utilisateur.**

#### 4.1.1.6 Offrir un service économe et respectueux de la ressource en eau

##### Définition du service

Economiser et respecter la ressource en eau signifie à la fois de protéger la ressource mais également de l'exploiter au mieux afin d'en optimiser le prélèvement.

La qualité de ce service peut donc être étudiée selon deux axes :

- La protection de la ressource, notamment sur les aires de captage
- L'optimisation de la ressource en limitant les eaux prélevées dans la ressource et non consommées

Ce service a été considéré comme ayant un impact fort, dans la mesure où il touche la qualité de la ressource et donc indirectement de l'eau produite. Il a en revanche un impact indirect sur l'usager.

##### Etat des lieux

###### 4.1.1.6.1 PROTECTION DE LA RESSOURCE

La qualité de la ressource est régulièrement contrôlée, comme présenté dans le paragraphe 4.1.1.1. Afin de protéger la ressource, VIVAQUA mène différentes actions en lien avec les acteurs du territoire :

- **travail avec les riverains** des zones de prévention des captages (AAC) pour limiter les pollutions vers la nappe. Une procédure permettant de déterminer les périmètres de protection des zones de captage a été ajoutée dans le Code de l'Eau. Dès la création de ces zones, des enquêtes sont menées sur toute la zone afin d'identifier les sources potentielles de pollution (riverains, propriétés publiques, ...). Sur base de ces enquêtes un programme de travaux est établi et soumis pour approbation et subside à la SPGE. Les travaux sont ensuite effectués dans un délai de deux ans, sont encodés dans une base de données pour faire l'objet de suivi tous les 5 ans. Des plaquettes sont éditées pour prévenir des passages, enquêtes, etc. Toutes les citernes à mazout recensées devront faire l'objet d'un test d'étanchéité financé par la SPGE. Si des travaux de mise en conformité sont nécessaires, ils ne sont plus systématiquement pris en charge par la SPGE. VIVAQUA affiche cependant, dans son rapport annuel, sa volonté de continuer à cet égard sa politique environnementale afin d'assurer une protection optimale de ses captages.

Depuis plus de 20 ans, avant l'apparition de la législation wallonne en matière de zones de prévention, VIVAQUA appliquait déjà (sans législation contraignante mais sur base volontaire dans une relation de confiance avec les riverains) des mesures de prévention de pollution en enquêtant auprès des riverains proches des zones de captage pour les inciter à éviter tout risque de pollution (encuvement des citernes à mazout, récolte des lixiviats des dépôts d'engrais, ...)

- **achat de grandes propriétés entourant les captages** pour protéger la ressource. Les captages exploités ont été réalisés il y a plus de 100 ans pour certains avec l'achat des propriétés autour dans l'optique de protection de la ressource. Au total, cela représente 1500ha de terrain en propriété pleine, dont beaucoup sont des zones de bois. Un lien étroit avec les communes existe : autorisation de parcs sur la propriété de VIVAQUA, entretien, etc. Les travaux d'entretien des sites sont faits en interne chez VIVAQUA, ce qui permet une grande réactivité.
- Aujourd'hui, le rapport annuel de VIVAQUA indique les avancements suivant pour certaines aires de captage

captages d'Yvoir et de Modave	Zones de prévention autour des captages ont été officialisées en 2019 par la Région wallonne
-------------------------------	--

	Les enquêtes de recensement des parcelles en zone de prévention seront réalisées par VIVAQUA à partir de mars 2020.
captage de Vedrin	Le dossier a été introduit en 2017, celui-ci est toujours en cours. Une enquête publique doit encore être réalisée par la Région wallonne, à la suite de laquelle un arrêté officialisant la zone de captage sera publié.
captage de Ben-Ahin	La zone de prévention autour du captage de Ben-Ahin a été validée en 2018 En 2019, VIVAQUA a procédé au recensement des parcelles de toutes les propriétés situées dans la zone de captage.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

Il n'existe pas aujourd'hui d'indicateur d'avancement de la protection de la ressource en eau, seulement un tableau reprenant toutes les zones de captages avec leur état d'avancement en termes de création des zones de prévention ainsi qu'en terme de réalisation du programme de travaux de prévention des pollution dans chaque zone. Il pourrait être intéressant de disposer d'une échelle, inspirée du modèle français, dans lequel la valeur de l'indicateur est fixée comme suit :

- 0 % Aucune action
- 20 % Études environnementale et hydrogéologique en cours
- 40 % Avis de l'hydrogéologue rendu
- 50 % Dossier déposé en préfecture
- 60 % Arrêté préfectoral
- 80 % Arrêté préfectoral complètement mis en œuvre (terrains acquis, servitudes mises en place, travaux terminés)
- 100 % Arrêté préfectoral complètement mis en œuvre (comme ci-dessus), et mise en place d'une procédure de suivi de l'application de l'arrêté

#### 4.1.1.6.2 OPTIMISATION DE LA RESSOURCE

Le benchmark EBC propose un indicateur en lien avec la mobilisation de la ressource en eau :

	2017	2018
<b>[zWR-001] Inefficiency of use of water resources [%]</b>	10%	10%

Cet indicateur correspond au pourcentage d'eau prélevé dans la ressource et non utilisé pour la production d'eau potable<sup>13</sup>.

Plus généralement, l'optimisation de la ressource peut être mesurée avec la quantification des pertes mesurées sur le réseau. Il n'existe pas de définition universelle de ce que recouvrent les pertes. En effet, certains volumes sont ou non pris en compte selon que l'on adopte une approche environnementale,

<sup>13</sup> prend en compte les mises en décharges + pertes sur les réseaux d'adduction + répartition + distribution par rapport à la totalité de l'input volumes exhaurés (+ volumes acheté)

technique ou commerciale et selon que l'on s'intéresse à tout ou partie du système d'alimentation en eau potable.

Cependant, quand il s'agit d'économiser la ressource, les volumes considérés comme « perdus » sont les eaux qui ne sont pas consommées. Ainsi, des eaux non facturées (qui représentent donc une perte commerciale) mais consommées ne rentrent pas dans les pertes techniques. L'illustration ci-dessous, issue de l'Observatoire National des Services d'Eau Potable et d'Assainissement présente ainsi la distinction entre les Pertes et les Non-Revenue Water (représentées par le cadre en pointillé).

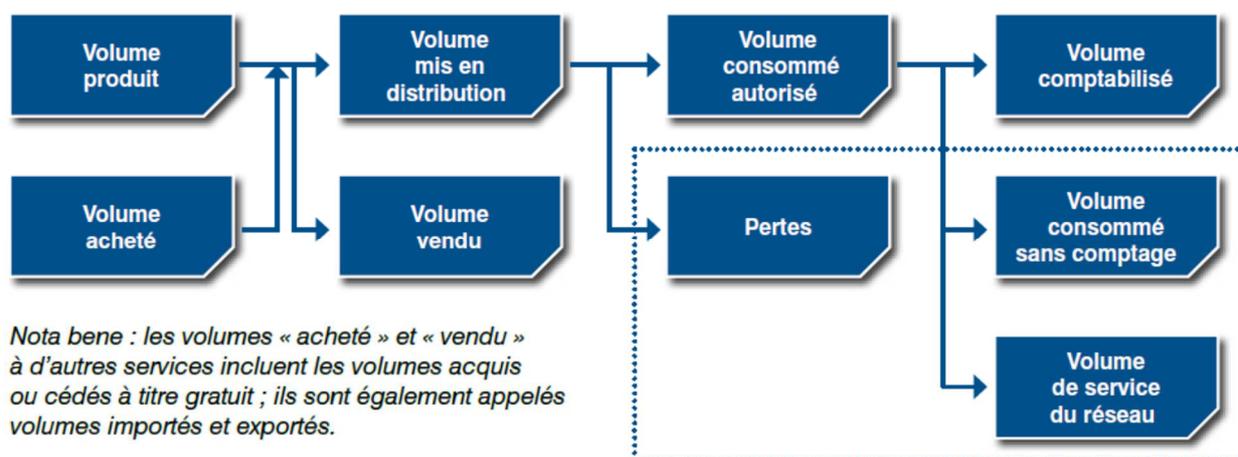


Figure 16 - Schéma des volumes mis en œuvre dans un réseau de distribution (source : Observatoire national (France) des services d'eau potable et d'assainissement)

L'étude KPMG a proposé le suivi de deux indicateurs concernant les pertes du réseau :

**DWo-loss01 : Distribution losses per connection [m3/ connection/ year]**

- A-021b Distribution losses
- C-024 Service connections

**DWo-loss02 : Infrastructure leakage index**

- ?DW01 Infrastructure leakage index [www.leakssuitelibrary.com]
- ?DW02 ILI Confidence limit [www.leakssuitelibrary.com]

Le benchmark EBC propose également plusieurs indicateurs permettant de caractériser les pertes techniques du réseau, tous n'étant pas renseignés par VIVAQUA :

	2017	2018
[zWR-001] Inefficiency of use of water resources [%]	10%	10%
[zWR-001a] Inefficiency of use of water production [%]	3%	3%
[zWR-001b] Distribution losses [%] <sup>14</sup>	7%	7%
[Op-027] Real losses per connection per day [litre/ connection day]	-	-
[Op-028] Real losses per mains length [m3 / km / day]	-	-

La stratégie Vivanext prévoit une augmentation du rendement primaire du réseau de 3 points (information indiquée lors d'une interview), correspondant à une baisse des NRW de 13% en 2019 à 10% en 2024.

<sup>14</sup> les volumes vendus en gros sont également pris en compte dans la définition de cet indicateur

VIVAQUA a fait une distinction entre les pertes techniques et commerciales en faisant une estimation basée sur des études et expériences internationales.

**Prise de recul (analyse Espelia) :**

**Le rendement actuel du réseau est satisfaisant et la ressource est utilisée efficacement. Les objectifs de Vivanext permettront d'améliorer encore l'optimisation de la ressource mais l'indicateur utilisé pour le suivi de progrès (% de Non Revenue Water) ne permet pas de distinguer les eaux perdues d'un point de vue technique ou commercial.**

4.1.1.7 *Offrir un service qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure*

**Sélection du service**

L'impact écologique et économique de l'exploitation des infrastructures d'eau potable ne présente pas un impact direct sur l'utilisateur mais représente un sujet d'attention grandissant pour les citoyens.

**Etat des lieux**

En dehors de l'impact sur la ressource en eau, l'activité de production et de distribution d'eau peut avoir d'autres impacts sur l'environnement.

La gestion des travaux est présentée dans le paragraphe suivant et a un impact ponctuel sur l'environnement. En revanche, la consommation électrique d'un opérateur d'alimentation en eau potable peut s'avérer importante.

Plusieurs indicateurs sont définis pour le benchmark EBC et renseignés par VIVAQUA concernant la consommation d'électricité.

	2017	2018
[Ph-007] Energy recovery [%]	0,00%	0,00%
[zOp-EBC-001] Electricity use for production and distribution per m <sup>3</sup> water produced [kWh/ m3]	0,57	0,55
[zWR-001a] Inefficiency of use of water production [%]	3%	3%
[zWR-001b] Distribution losses [%]	7%	7%
[zOp-EBC-056] Electricity production process per m <sup>3</sup> water produced [kWh/ m3]	0,21	0,22
[zOp-EBC-057] Electricity distribution process per m <sup>3</sup> distribution input [kWh/ m3]	0,36	0,33
[zOp-EBC-057a] Electricity distribution process per km mains [kWh/ km]	15704	14344
[zOp-EBC-063] Renewable share of purchased electricity [%]	100%	100%

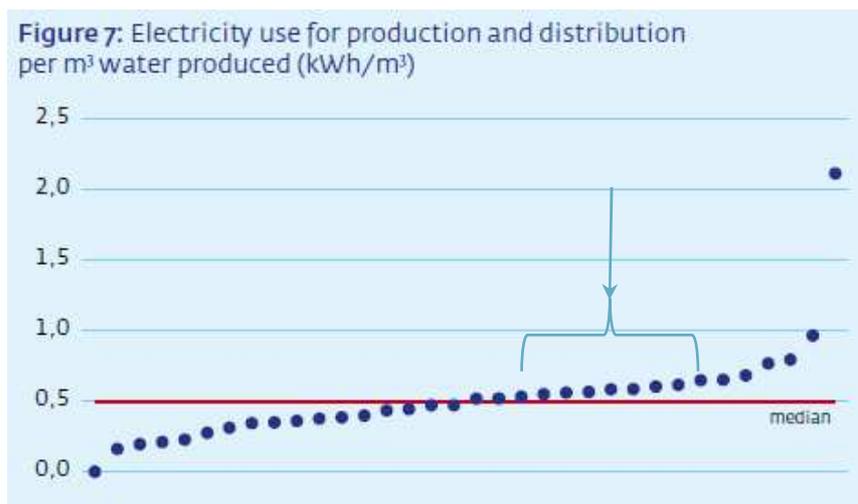


Figure 17 - Extraits du rapport global de l'EBC concernant la consommation d'électricité pour la production et la distribution pour tous les opérateurs de l'EBC, avec position relative de VIVAQUA entre 0.55 et 0.57 (2018).

Le benchmark EBC présente sur le graphique ci-dessus la dépense énergétique pour la production et la distribution d'un m<sup>3</sup>. On constate que VIVAQUA se situe au-dessous du niveau de la médiane des services d'eau ayant fourni des valeurs pour cet indicateur.

Les indicateurs permettant de mesurer la consommation énergétique nécessaire à la production et la distribution d'un m<sup>3</sup> sont donc calculés par VIVAQUA et permettent de s'affranchir des volumes produits chaque année dans la comparaison d'une année sur l'autre.

VIVAQUA mène plusieurs projets en lien avec la transition énergétique, présentés dans son rapport annuel : la supervision énergétique des bâtiments avec le projet NRClick, l'installation de panneaux solaires avec le projet SolarClick et la pratique de l'effacement pour l'usine de Tailfer, avec la possibilité de réduire provisoirement sa consommation afin de contribuer à l'équilibrage du réseau électrique.

Le plan stratégique Vivanext indique par ailleurs la réalisation d'un état des lieux du patrimoine immobilier en vue de la diminution des dépenses énergétiques.

Concernant la production d'énergie, les objectifs affichés sont de passer d'une indépendance énergétique (correspondant à l'autoproduction sur la consommation annuelle) de 0,4% en 2019 à 10% en 2024.

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Réduction des émissions annuelles de CO <sub>2</sub>	Niveau 2019 à calculer	-15 %
Réduction de la consommation de papier	9,5 M impressions	- 50 %
Indépendance énergétique (autoproduction annuelle/consommation annuelle)	0,4 %	10 %
Diminution de la flotte de véhicules	518	-15 %

VIVAQUA présente par ailleurs plusieurs initiatives ayant pour objectif de réduire l'impact écologique de ses activités :

- Favoriser les déplacements moins polluants des collaborateurs et collaboratrices
- Prévenir la production de déchets liés à l'activité et favoriser le recyclage

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

Le sujet de la prise en compte de l'impact écologique des installations d'eau potable est un sujet émergent. Les suivis énergétiques et de consommables sont souvent les premiers mis en place, du fait de leur relative facilité et du gain rapide qui peut être fait par la suite (changement des postes les plus consommateurs). La sensibilisation des usagers à la réduction de la consommation est également un axe important de la réduction de l'impact sur l'environnement dans la mesure où une moindre consommation limite les prélèvements sur les ressources et réduit l'énergie nécessaire au traitement et à l'adduction.

Concernant VIVAQUA, le plan stratégique VIVANEXT présente des objectifs ambitieux concernant l'indépendance énergétique et le site internet présente la Politique Environnementale de l'entreprise. Néanmoins peu de procédures décrivent au jour de l'audit une véritable démarche allant vers une stratégie organisée sur le sujet écologique.

#### 4.1.1.8 Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers

##### Sélection du service

Les travaux réalisés dans le cadre des interventions sur le réseau de distribution ont un impact fort sur les usagers car ils engendrent le plus souvent une interruption du service mais également un impact sur les citoyens, qu'ils soient usagers ou non, par les nuisances sonores ou les difficultés de circulation. L'étude de ce service se concentrera donc sur les travaux pouvant impacter les usagers, à savoir les travaux sur conduites de distribution ou sur branchement. Il est très important que les usagers et le public de manière plus générale soient prévenus de ces travaux (même ceux effectués en urgence) et que les nuisances qui peuvent y être associées soient le plus limitées possibles :

- bruit,
- déviations,
- embouteillages,
- odeurs,
- etc.

##### Etat des lieux

L'audit KPMG n'a pas mis en évidence d'indicateur permettant de caractériser directement ce service, comme la mesure des plaintes en lien avec les travaux ou le nombre d'interruptions programmées ou non annuelles. Ces données n'ont pas été transmises dans le cadre de l'audit.

En revanche, l'audit KPMG a mis en évidence des indicateurs permettant de caractériser le nombre de casses sur le réseau, conduisant à des travaux non programmés :

##### **DWmr-Fail01 : Mains failures due to third parties [No./ 100 km]**

D-028a Mains failures due to third parties

C-008 Total mains length (km)

##### **DWmr-Fail02 : Mains failures under own responsibility [No./ 100 km]**

D-028b Mains failures under own responsibility

C-008 Total mains length (km)

### **DWmr-Fail03 : Mains failures (No./100 km/year)**

D-028	Mains failures
C-008	Total mains length (km)

De même, le benchmark EBC collecte des informations sur le nombre d'intervention sur réseau suite à des casses, renseigné par VIVAQUA :

	2017	2018
<b>[Op-031] Mains failures [No./ 100 km]</b>	21,52	23,04

Les échanges avec VIVAQUA ont permis d'identifier les procédures théoriques et les pratiques d'information des usagers en cas de travaux, mettant parfois en évidence quelques différences entre les deux.

Plusieurs efforts (parfois en lien avec la réglementation ou Osiris) ont été listés pendant les entretiens avec les opérateurs sur la minimisation des nuisances. Ils sont pour certains communs avec les démarches de travaux en assainissement (cf. §4.1.2.6) :

- information du public en amont des travaux planifiés via une enquête publique (réunions d'informations en amont de l'obtention du permis)
- inscription dans la plateforme Osiris (base de données rassemblant sous format informatique, toutes les informations et communications relatives aux chantiers réalisés dans le domaine public, tant sur les voiries communales que sur les voiries régionales et ayant pour objectif de respecter la réglementation et optimiser l'organisation des chantiers globaux à Bruxelles)
- adaptation des horaires de travail pour limiter l'impact des travaux dans le temps et aux heures de pointe. Les horaires usuels sont entre 7h et 16h
- contact bilingue se tenant au service de tous (riverains, commerçants, etc.) pendant le chantier (cette clause est précisée dans les cahiers des charges lorsqu'il s'agit de prestataires)
- systèmes d'information du public légèrement variables selon les opérateurs, toujours avec au moins un contact téléphonique possible, mais sans suivi du nombre d'appels effectifs.
- des sondages sont parfois réalisés auprès des usagers après certains chantiers, mais peu exploités dans un cadre global.

Il est à noter qu'aucune procédure n'organise ces efforts de manière globale. Seule la plateforme Osiris, assez fastidieuse, concatène les travaux en temps réel, et permet une organisation des plannings des interventions multi-opérateurs.

Certains usagers joignent les opérateurs pendant les chantiers, grâce aux numéros de contact qui sont indiqués sur les fiches de chantiers, y compris sur les chantiers sous-traités. Le compte des plaintes n'est cependant pas tenu à la SBGE et non consolidé avec celles reçues par VIVAQUA qui est l'opérateur en lien direct avec les usagers sur la majorité de l'activité de l'eau et de l'assainissement de Bruxelles capitale.

Une procédure interne existe et a été fournie par VIVAQUA indiquant par exemple les modalités et les délais d'information des usagers en cas d'intervention sur le réseau, selon que les usagers soient jugés « sensibles » ou non.

**Dans le cadre des audits de service d'eau potable conduits par Espelia, les pratiques observées sur d'autres services nous amènent à considérer qu'un taux de casses correspondant à 10 à 50 interventions sur canalisations par an et par 100 km est acceptable et conforme à un service de qualité. Ce serait donc**

**le cas pour l'eau potable de la RBC. Ce taux devrait idéalement se situer à 1% à 3% des branchements par an. Cette donnée n'est cependant pas suivie de façon dissociée entre branchements et canalisations dans le cadre d'EBC.**

#### 4.1.1.8.1 INTERVENTIONS NON PLANIFIEES

En cas de travaux urgents sur la conduite alimentant une rue, les ouvriers sonnent à toutes les habitations concernées, en essayant de parler à un habitant de l'habitation ou au concierge dans le cas d'un immeuble. En l'absence de réponse, un avis est déposé dans la boîte aux lettres ou sur la porte de l'immeuble. VIVAQUA indique cependant que les ouvriers n'attendent pas nécessairement qu'une personne vienne ouvrir.

En cas de fuite importante, l'alimentation de la canalisation est coupée avant que les ouvriers ne passent prévenir les habitants de la rue.

En cas de coupure de l'alimentation de toute une rue, un col de cygne est installé le temps des travaux pour que les usagers sans accès à l'eau puissent venir chercher de l'eau.

Aucun lien n'est fait avec la direction de la communication, pendant ou après l'intervention.

#### 4.1.1.8.2 INTERVENTIONS PLANIFIEES

Pour les interventions planifiées : Les abonnés seront prévenus l'avant-veille dans l'après-midi du jour de l'interruption, selon les mêmes modalités que pour les interventions non programmées.

Dans le cas des bâtiments de bureaux, écoles, coiffeur et dentistes, salons lavoir, il est demandé aux agents de prévenir au moins 5 jours à l'avance (la procédure interne fixe ce délai à 3 jours) et ce dès le moment où la coupure d'eau devient programmable. Certaines communes demandent une distribution « toute-boîte commerçant » 10 ou 15 jours avant le début du chantier (dans les rues commerçantes).

Il a été envisagé que les interventions planifiées soient renseignées sur le site internet afin de fournir une information en temps réel. Cependant, seuls les travaux planifiés pourraient être renseignés, ce qui conduirait à une information partielle, difficile à comprendre pour un usager dont le service est coupé pour une intervention non planifiée par exemple.

Le système Be-alerte, permettant d'envoyer des SMS à des habitants d'une zone a été testé. Le système ne permettait pas certaines modalités, comme de prévenir des usagers d'un côté seulement d'une rue (numéros pairs seulement par exemple) et créait de la confusion en informant des usagers non concernés par une intervention. Le système demeure intéressant et VIVAQUA reste ouvert à son utilisation si des améliorations étaient apportées.

#### 4.1.1.8.3 REALISATION DES TRAVAUX

Le rapport annuel de VIVAQUA 2018 indique que, lorsque cela est techniquement possible, dans le respect des règles de sécurité et de la durabilité des travaux, VIVAQUA fait appel à des méthodes de travail dit « sans tranchée » :

- **pour la distribution** : le minage sous voirie ou l'emploi de camion aspirateur qui limite la surface de chantier nécessaire
- **pour l'assainissement** : le pipe-bursting, le fonçage, la pose de coques, le gunitage, le chemisage ou la réalisation de galeries.

**Prise de recul (analyse Espelia) :**

**Les solutions mises en place par VIVAQUA pour la communication avec les usagers sont pragmatiques. Le principal axe de progrès sur ce service est celui du suivi des sollicitations et plaintes des usagers au sujet des chantiers (non suivi activement actuellement) et la concaténation des données entre opérateurs (qui réalisent aussi des chantiers).**

**Sans cette information sur le suivi des sollicitations et plaintes, il est très délicat d'évaluer la qualité du service rendu par les opérateurs sur ce sujet**

#### 4.1.1.9 Conclusion sur les services en lien avec le réseau d'eau potable : analyse Espelia

En synthèse, on peut retenir les points suivants sur le sujet du réseau d'eau potable :

- L'eau potable distribuée aux usagers de Bruxelles Capitale est de bonne qualité, suivie régulièrement par l'opérateur qui met en place des mesures satisfaisantes de protection de la ressource. Un ou plusieurs indicateurs de suivi de la mise en place des mesures de protection de la ressource et de la politique environnementale sont néanmoins à prévoir<sup>15</sup>.
- L'opérateur VIVAQUA exploite le réseau de manière efficace et pragmatique, les valeurs renseignées étant satisfaisante, tant sur le rendement du réseau que sur l'efficacité d'intervention en cas de problème survenant sur le réseau.
- L'information des usagers en cas d'intervention sur le réseau est réalisée par les techniciens intervenant sur place, avec un délai parfois court, même pour des interruptions de service non-programmées. La mise à disposition d'information en temps réel, via des outils téléphoniques ou informatiques pourrait être améliorée.
- Le suivi des interventions au sein de VIVAQUA pourrait être amélioré avec le traçage des interruptions de service et le renseignement des incidents survenus sur le réseau dans le logiciel SIG.

<sup>15</sup> Il existe néanmoins un tableau reprenant toutes les zones de captages avec leur état d'avancement en termes de création des zones de prévention ainsi qu'en termes de réalisation du programme de travaux de prévention des pollutions dans chaque zone

## 4.1.2 Eaux résiduaires urbaines (ERU)

La qualité de service liée aux activités de collecte et d'épuration des ERU fait partie intégrante de l'audit.

Dans le cas de Bruxelles Capitale, comme nous l'avons vu, la SBGE et VIVAQUA se partagent la gestion de l'eau résiduaire urbaine entre la collecte chez l'utilisateur et l'épuration.

La récupération des informations concernant l'audit s'est donc faite chez les 2 opérateurs en parallèle.

Voici les informations et données qui ont pu être collectées, par service rendu aux usagers :

Offrir la collecte et le transport continu des eaux résiduaires urbaines jusqu'aux stations d'épuration (débordements, inondations, interruptions...)	
Offrir un traitement des eaux usées en continu avant rejet dans le milieu naturel	
Offrir un traitement des eaux usées résiduaires urbaines conforme aux cadre légal et réglementaire en vigueur	
Offrir et faciliter l'accès au service d'assainissement collectif	<b>EAU RESIDUAIRE URBAINE</b>
Offrir un service d'assainissement qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure	
Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers (durée, fréquence, dérangement,...)	

Figure 18 - Liste des services rendus aux usagers définis pour les ERU.

### 4.1.2.1 Offrir la collecte en continu des ERU jusqu'aux stations d'épuration

#### Sélection du service

La collecte des effluents en direct chez les usagers doit pouvoir s'effectuer sans incidents (reflux, odeurs, nuisances, débordements, etc. et ce jusqu'à la station d'épuration.

Il s'agit d'un service en lien direct avec les usagers qui concerne donc la qualité de service qui leur est rendue au premier degré (direct). De plus, ce type de service fait l'objet de suivi chez d'autres opérateurs en Europe, et même si l'étude KPMG ne classe pas les indicateurs associés à ce service comme « facilement récupérables » chez les opérateurs de RBC, il fait donc partie des services retenus par Brugel dans le cadre de la relation aux usagers.



Volume d'effluents collectés par propriété : **92,9 m<sup>3</sup>** (2018), 93,9 (2017)<sup>16</sup>

Source : indicateur [zwCI-EBC-001] Collected sewage per property [m<sup>3</sup>/ property] de l'EBC

#### Etat des lieux

Un indicateur pertinent avait été listé à ce sujet dans l'étude KPMG : **CS-Compl04: Waste-water total complaints**

En effet, cet indicateur est suivi par VIVAQUA à fréquence annuelle dans l'EBC, avec des sous-catégories décrivant les types de plaintes :

	2017	2018
<b>[wQS-019] Total complaints [No./ 1000 inhabitants / year] [2018]</b>	<b>0,723</b>	<b>0,71</b>
[wQS-019] Total complaints [No./ 1000 inhabitants / year]	0,723	0,71

<sup>16</sup> Le volume collecté diminue, en miroir des consommations d'eau qui diminuent aussi : les deux paramètres sont connectés. Le nombre d'habitant par propriétés est estimé à 2,15 en 2018 par VIVAQUA.

	2017	2018
[wQS-020] Blockage complaints [No./ 1000 inhabitants / year]	0,143	0,092
[wQS-021] Flooding complaints [No./ 1000 inhabitants / year]	0,003	0,003
[wQS-022] Pollution incidents complaints [No./ 1000 inhabitants / year]	0,003	0,007
[wQS-023] Odour complaints [No./ 1000 inhabitants / year]	0	0
[wOp-034] Sewer and connection blockages [No./ 100 km sewer]	10,7	9,3
[wOp-034a] Sewer blockages other than in service connection [No./ 100 km sewer]	9,8	8,2
[wOp-034b] Sewer blockages in service connection [No./ 1000 connections]	0,1	0,1
[wOp-037] Flooding from sanitary sewers [No./ 100 km sewer]	0	-
[wOp-038] Flooding from combined sewers [No./ 100 km sewer]	-	-
[wOp-EBC-022] Sewer and connection blockages [No./ km sewer]	0,11	0,09

L'indicateur de 2018 montre que seulement 710 plaintes pour 1 000 000 habitants<sup>17</sup> sont enregistrées concernant des problèmes d'inondations/débordements. Ce chiffre est bas et montre que **le service est globalement très bien rempli, à condition que les plaintes soient correctement comptées** (cf. projet gestion des plaintes en cours).

En ce qui concerne les blocages d'égouts, les chiffres de VIVAQUA sont également dans la « norme » au regard des autres services faisant partie de l'EBC (toutes configurations confondues, et anonymisées sur les graphes suivants). Concernant les inondations, VIVAQUA ne renseigne pas encore cet indicateur.

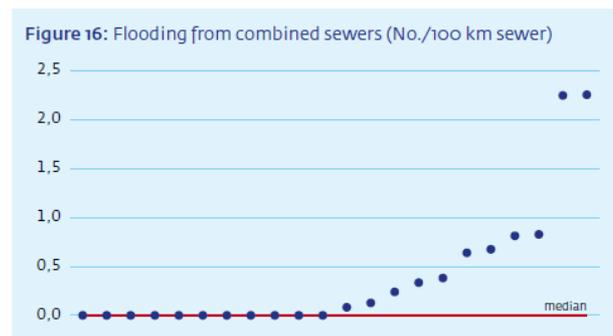
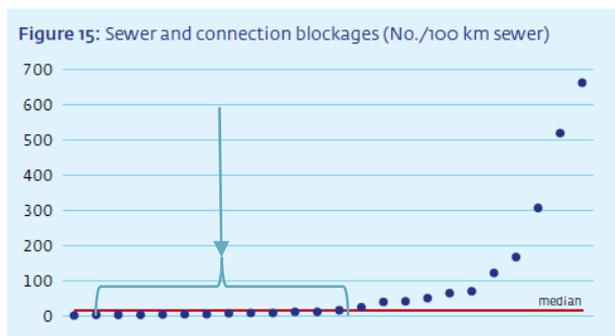


Figure 19 - Extraits du rapport global de l'EBC concernant les inondations et blocages d'égouts (2018).

Il est important de rappeler que le réseau d'égout assure donc cette collecte de manière relativement performante si l'on s'attache à la perception client (nombre de plaintes liées à cette thématique). Néanmoins l'opérateur précise que la gestion patrimoniale du réseau d'égoutage est encore problématique (vétusté du réseau, effondrements réguliers sur les parties récupérées en gestion par VIVAQUA).

Un effort « non visible par l'utilisateur » mais néanmoins crucial pour garantir le service à long terme est donc mené concernant l'état des lieux du réseau et les éventuels travaux associés :

<sup>17</sup> Pour mémoire, Bruxelles capitale compte 1 200 000 habitants (2019)

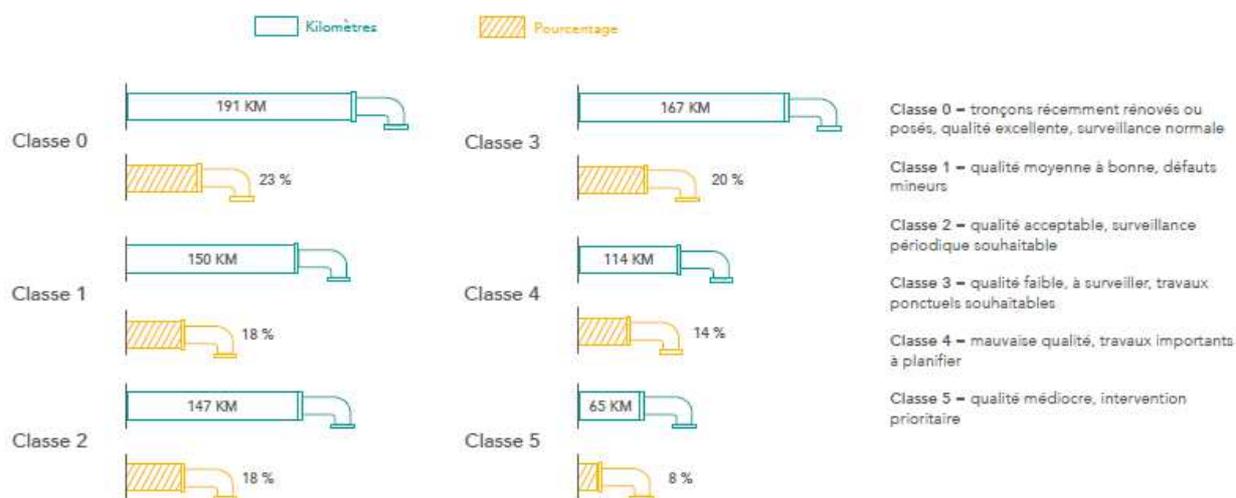


Figure 20 - Tronçons d'égouts inspectés et analysés fin 2018 (source : rapport d'activité VIVAQUA 2018)

On observe que 60% du réseau est globalement de qualité acceptable, alors que 40% du réseau est sujet à problèmes<sup>18</sup> : c'est clairement un point à surveiller dans le temps et qui fait l'objet d'efforts importants chez VIVAQUA : environ 20 à 25 km par an d'égouts font l'objet d'un programme de rénovation, soit 2,5 à 3% du réseau par an<sup>19</sup>.

Du côté de l'opérateur SBGE, les conduites sont toutes globalement récentes (1995 pour les tronçons les plus anciens) et ne posent pas de problèmes immédiats.



### FOCUS déversements d'orage : protection de l'environnement

La description du service faite jusqu'à présent est très usager-centré, mais la concertation menée en début de mission précise également que la protection de l'environnement est essentielle dans la prise en compte de la qualité de service. Les déversoirs d'orage sont typiquement des ouvrages qui permettent de préserver tant que faire se peut la qualité des milieux en empêchant que les eaux pluviales ruissellent directement vers le milieu, potentiellement pollués.

Ce service est aujourd'hui réparti entre VIVAQUA et SBGE qui gèrent chacun une partie de ces ouvrages.

Malgré cette gestion bipartite, des efforts de gestion sont menés en commun avec des **outils de mesures et modélisation** : Flowbru est un réseau appartenant à la SBGE. Ce réseau est implanté sur l'ensemble du territoire bruxellois à la fois sur des ouvrages appartenant à la SBGE mais aussi sur des ouvrages de VIVAQUA, de la Région (Eau de surface), du Canal, 90 stations assurent la mesure de la pluviométrie, les niveaux d'eau, les débits. L'outil a été déployé en 1999-2000.

De plus, un projet pilote de gestion dynamique des collecteurs et des bassins d'orage a été lancé par la SBGE pour diminuer l'impact sur les rejets en eau de surface (lorsqu'il y en a après des épisodes pluvieux intenses pour lesquels les STEP ne peuvent pas absorber tout le volume d'eau entrant). Plusieurs pistes d'améliorations sont ainsi en cours :

- prévision de pluie et adaptation des stratégies (modèle français)
- Mesure de niveaux et optimisation des stockages par rapport au niveau des collecteurs (utilisé par Aquafin)
- pilote sur vallée du Maelbeek. avec un modèle mathématique à grosses mailles en 2020 sur cette vallée.

<sup>18</sup> A fin octobre 2020, 70% du réseau a fait l'objet d'un état des lieux, et VIVAQUA a l'ambition de clôturer une analyse de l'état de l'ensemble du réseau pour 2024. A fin 2020, nous constatons statistiquement que plus de 25% du réseau inspecté nécessite des travaux d'investissement.

<sup>19</sup> A titre d'exemple, la moyenne Française est autour de 0.5%/an.

Des indicateurs KPMG existent et peuvent servir au suivi de ce volet :

**Wwplan-Res01 : Volume measured overflows [%]**

**Wwplan-Res02 : Frequency measured overflows [%]**

Nb : la SBGE précise que 13 déversoirs sont équipés sur 93 (certains en volume, certains en fréquence). En effet, la SBGE ne gère que peu d'entre eux, étant propriétaire de moins d'un 1/3 des 93 déversoirs). Ces KPI ne sont donc pas aujourd'hui évalués par SBGE.



### FOCUS : Inondations : protection des usagers

En ce qui concerne les inondations (qui constituent une catégorie de plaintes), plusieurs efforts sont faits et sont encore à faire:

- **Cartographie** des inondations et évolution dans le temps :

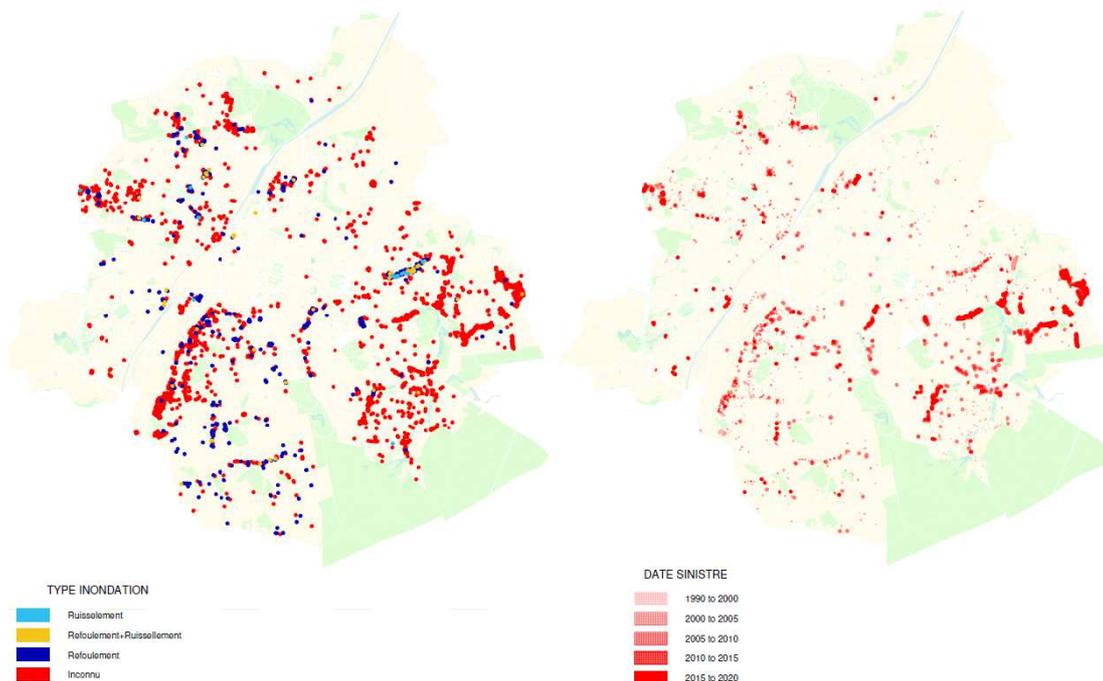


Figure 21 – Carte des inondations dans la Région Bruxelles capitales et leur évolution dans le temps par type (source : SIG VIVAQUA).

La complétude de ces cartes et l'effort d'exhaustivité de remontée des données à ce sujet reste à démontrer, mais l'existence même de cet outil de visualisation montre qu'un effort est engagé.

- **L'origine de l'information** sur ces inondations est faite soit via les riverains en direct, les communes ou des résultats d'enquêtes spécifiques. Cependant, dans la Figure 21 nous pouvons noter qu'une très grande proportion des déclarations d'inondations sont de type inconnu et le caractère exceptionnel de pluie ayant causé l'inondation n'est pas intégré. Ces déclarations servent ensuite à affiner les modèles hydrauliques localement et ainsi améliorer le service, a posteriori, une fois les inondations subies. Aucune information n'est collectée de manière proactive à ce sujet d'après les informations recueillies au cours de l'audit.
- **Service de conseil contre les inondations** à l'attention des habitants touchés par des refoulements d'égouts en cave lancé en 2013.

L'EBC auquel VIVAQUA et SBGE participent dispose également d'un indicateur intéressant directement lié aux usagers qui traduit bien la **continuité du service assuré** par l'opérateur :

[wQs-EBC-015] Interruption of wastewater collection and transport services due to service interr... 0  
[minutes/ property] [2018]

NB : la SBGE confirme de son côté (sans indicateur dédié) qu'elle n'a jamais connu d'interruption du service de collecte en assainissement liée à des travaux sur le réseau (seule partie pouvant créer une interruption de service gérée effectivement par la SBGE).

Il n'y pas d'interruption du service de collecte au reporting, ce qui est un **résultat très bon**.

VIVAQUA précise que les travaux d'investissement planifiés sur le réseau d'assainissement garantissent la continuité du service de collecte (choix de techniques compatibles avec la continuité de la collecte).

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

**L'audit montre beaucoup de signaux positifs concernant ce service, avec des indicateurs au vert lorsqu'il y en a. En revanche, plusieurs points sont à relever et souligner pour l'avenir :**

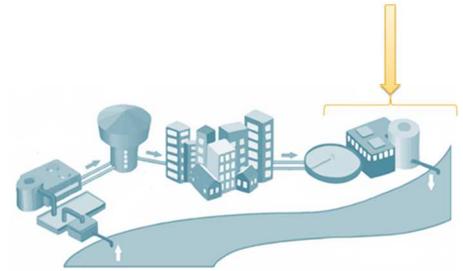
- La complétude des plaintes n'est pas encore assurée, comme l'a précisé VIVAQUA pendant l'audit. Sur ce point, le projet de gestion des plaintes qui s'enclenche devrait permettre de mieux garantir le comptage et le type des plaintes.
- Les efforts « non directement visibles par les usagers » concernant l'état des lieux du réseau sont à poursuivre, avec des indicateurs de type :
  - % de réseau rénové/an (a priori disponibles chez Vivaqua mais non récupérés dans le cadre de l'audit)
  - Age des tronçons de réseau (sur une cartographie SIG par exemple) et âge moyen des tronçons sur tout le réseau
  - Plan de renouvellement de réseau organisé à 10 ans minimum (dans la littérature, on considère usuellement qu'un tronçon de réseau a une durée de vie comprise environ entre 50 et 100 ans. Dans les faits, et concernant l'eau potable, le renouvellement est globalement effectué après la durée de vie maximum des égouts<sup>20</sup>)
- La démarche de modélisation pour les déversoirs d'orage et donc la protection du milieu doit être soutenue :
  - généralisation des modélisations après le pilote de Maelbeek,
- Les efforts sur les inondations sont également à renforcer et rendre plus proactifs avec par exemple :
  - système de veille/capteurs pour identifier plus exhaustivement les points inondés avant que les signalements soient faits par les usagers (Flood Citizens est mentionné par la SBGE. Vivaqua précise quant à elle : « Nous mettons des capteurs dans le réseau sur des points critiques sans utiliser les informations pour avertir les riverains car le temps de réponse est trop court. Les informations relevés par ces capteurs sont systématiquement analysées »).

<sup>20</sup> Environ tous les 170 ans en moyenne en France d'après « Gestion patrimoniale des réseaux d'eau potable, Politiques d'investissement et gestion des immobilisations : cadre et bonnes pratiques Une vision à la croisée des approches techniques, comptables et financières », 2013

#### 4.1.2.2 Offrir un traitement des eaux usées en continu avant le rejet dans le milieu naturel

##### Sélection du service

L'étape suivante sur le chemin de l'eau en ville est celui de l'épuration avant le rejet dans le milieu naturel. Celle-ci doit permettre d'abattre les niveaux de polluants et ainsi de protéger le milieu en aval, en continu.



NB : Ce service peut ne concerner qu'une partie des eaux en temps de pluie car le réseau est dimensionné en général à Bruxelles pour déverser les eaux lorsque le débit est supérieur à 5x le débit de temps sec : le traitement peut donc subir des discontinuités si le volume d'eau pluviales devient très important.

Ce service est plutôt de type indirect vis-à-vis des usagers, mais Brugel a considéré que c'est un enjeu qui augmente en visibilité d'année en année en RBC, qui fait partie des projets de la SBGE et qui mérite d'être suivi à ce titre.

##### Etat des lieux

L'étude KPMG a permis d'identifier un indicateur pertinent sur la station SUD :

##### **Wwop-Treatm01 : WWTP South NON compliance with discharge consents [# days]**

L'audit effectué auprès de la SBGE (gestionnaire des stations Sud et Nord via un contrat avec Aquiris-Veolia) a permis de remonter plusieurs informations intéressantes. Concernant les incidents éventuels sur les STEP :

- Il existe un suivi du nombre d'incidents impliquant des rejets sans traitement vers le milieu, ou avec un traitement dégradé qui est remonté vers Bruxelles environnement.
- Ces incidents sont rapportés dans le rapport d'activité (ex : rapport d'activité SBGE 2019 mentionnant les incidents d'« Arrivé de mousse en entrée station le 06/03/2019 » et d' « Arrivé d'hydrocarbures en entrée station le 24/06/2019 »)
- Si un incident se produit, une communication est alors adressée à Bruxelles environnement et à Aquafin (client de la SBGE pour la part d'eau venant de Flandre), comme peut en témoigner le message électronique transmis lors de l'audit. Il peut arriver alors que l'usine soit by-passée en tout ou en partie et que le traitement ne soit plus assuré.
- Actuellement, aucune procédure ne règle ces arbitrages de traitement/non traitement, hormis l'expérience et le jugement de l'opérateur qui en fonction des conditions au moment de la survenue de l'incident prendra la meilleure décision possible.

##### **Prise de recul (analyse Espelia):**

**La gestion s'effectue en bon sens, et manque aujourd'hui simplement de formalisme sur le suivi interannuel des indicateurs et sur la clarté de la marche à suivre en cas de dysfonctionnement d'une STEP, pollution entrante non traitable (ou dangereuse pour le processus d'épuration<sup>21</sup>), et tout autre type d'incident pouvant provoquer une dégradation de la qualité du traitement des ERU. L'indicateur KPMG déjà identifié sur la station SUD pourrait être aussi appliqué à la station NORD.**

<sup>21</sup> Il est parfois nécessaire de protéger les installations de pollutions non traitables qui menaceraient l'ensemble de la chaîne de traitement.

De plus, un reporting et un travail de capitalisation sur les incidents survenus pourrait permettre de travailler proactivement à l'évitement de ces incidents avec les usagers/opérateurs des STEP/Bruxelles environnement.

#### 4.1.2.3 Offrir un traitement des ERU conforme au cadre légal et réglementaire en vigueur

##### Sélection du service

En lien avec le service précédent qui garantit la continuité du traitement, celui-ci se doit également d'être conforme aux seuils réglementaires et conforme au cadre légal.

C'est la combinaison de ces 2 services qui garantit une qualité des eaux rejetées au milieu correcte et répond ainsi à une exigence des usagers (cf. atelier de co-construction de la qualité de service § 2.2.2).

Cela a également un fort impact sur l'activité de la SBGE et est facilement benchmarkable et récupérable auprès de l'opérateur.



##### Etat des lieux



##### FOCUS : la qualité de l'eau

La SBGE n'est pas responsable de la question de la qualité des rejets en milieu naturel<sup>22</sup>. Sa mission est de traiter les effluents, au maximum de capacité épuratoire des stations.

Un suivi de la qualité de l'eau en amont et en aval de la station est néanmoins réalisé par un laboratoire externe (conformément au permis d'environnement) et un rapport brut est envoyé à Bruxelles environnement mensuellement. SBGE reçoit les analyses, vérifie leur cohérence et revient vers le laboratoire en cas d'aberration avant l'envoi à Bruxelles environnement.

Ces analyses montrent globalement un traitement de bonne qualité avec des abattements entre 82 et 97,5% selon les paramètres et 10 dépassements annuels :

2019		Composition des eaux									
		Synthèse mensuelle des mesures journalières (en enlevant les circonstances exceptionnelles tel que fortes précipitations, pollution...)									
		Influent					Effluent(moyenne QTS et QTP)				
		DCO	DBO	MES	N	P	DCO	DBO	MES	N	P
Total 2019	Concentration (mg/l)	396,1	144,8	202,4	45,8	5,8	19,3	3,6	2,5	7,9	1,0
	Abattement max. (mg/l)	940,0	390,0	730,0	77,0	9,8	95,1%	97,5%	98,8%	82,7%	82,0%
	min. (mg/l)	104,0	22,0	43,0	13,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Nbre. dépassement						3,0	1,0	6,0		

Figure 22 - Extrait du rapport annuel SBGE 2019 sur la capacité épuratoire de la station SUD.

<sup>22</sup> La SBGE est en effet uniquement responsable de la qualité des eaux sortant de la station d'épuration via le permis d'environnement et le contrat de gestion. La responsabilité est liée à un cadre (débits max, survenance d'événement exceptionnel,...). Les déversements d'eau en amonts lors par exemple d'évènement pluvieux importants n'est en effet pas de la responsabilité de la SBGE.

D'autres analyses internes sont réalisées pour le pilotage fonctionnel de la STEP. Elles ne sont pas jointes dans ce rapport mais servent plutôt à l'optimisation de la performance de la station.

Un suivi des perturbateurs endocriniens a commencé sur les eaux de sortie de l'usine Sud (il s'agit d'une campagne ponctuelle. Il n'est pas encore question à ce jour d'un suivi en continu).

Une trentaine d'analyses sont réalisées dans le cadre de la REUSE faite sur les eaux de process.



### FOCUS : réseau unitaire

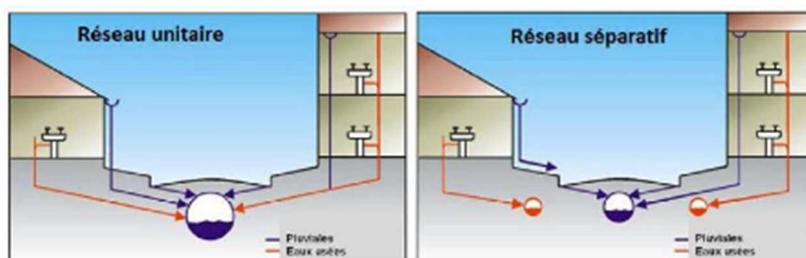


Figure 23 - Schéma des différences entre réseaux unitaires et séparatifs (source : Thibaut FILLIOL, Université de Strasbourg, 2016)

Le réseau bruxellois de collecte des eaux usées est unitaire (ne sépare pas les eaux pluviales et eaux usées) de manière historique. Ce type de réseau ne facilite pas le traitement en STEP à l'aval car les STEP sont plus performantes lorsque les effluents sont concentrés. L'eau pluviale dilue cette concentration et peut donc impacter négativement l'efficacité épuratoire des stations.

EBC	2017	2018
<b>[zwCI-EBC-009] Stormwater volume transported as share of total wastewater flow [%]</b>	47%	45%

Les chiffres de l'EBC transmis montrent néanmoins que des efforts sont réalisés pour diminuer cette charge en eaux pluviales entrant dans le réseau, qui diminue depuis 2017. C'est notamment la meilleure gestion des bassins d'orage (trois bassins supplémentaires de 5.000 m<sup>3</sup>, 50 000 m<sup>3</sup> et 70.000 m<sup>3</sup> dimensionnés pour la gestion des inondations sont à l'étude à la SBGE<sup>23</sup>) qui devrait permettre cette amélioration et ainsi d'optimiser la capacité épuratoire des stations à l'aval.

La SBGE dispose des informations pour quantifier la conformité des rejets au milieu naturel vis-à-vis de la réglementation car des analyses sont régulièrement effectuées<sup>24</sup>, et transmises dans les rapports mensuels transmis par la DIREX<sup>25</sup> qui mentionnent les graphiques d'abattement des paramètres en entrée et sortie des STEP pour les paramètres DCO<sup>26</sup>, DBO5<sup>27</sup>, MES<sup>28</sup>, Ntotal<sup>29</sup> et P<sup>30</sup>.

<sup>23</sup> Ces investissements sont prévus au titre du contrat de gestion de la SBGE.

<sup>24</sup> En direct pour la STEP Sud et via Aquiris pour la STEP Nord

<sup>25</sup> La direction exploitation est la direction en charge notamment de l'exploitation de la station SUD

<sup>26</sup> Demande chimique en oxygène

<sup>27</sup> Demande Biochimique en Oxygène pendant 5 jours

<sup>28</sup> Matières en suspension

<sup>29</sup> Azote total

<sup>30</sup> Phosphore

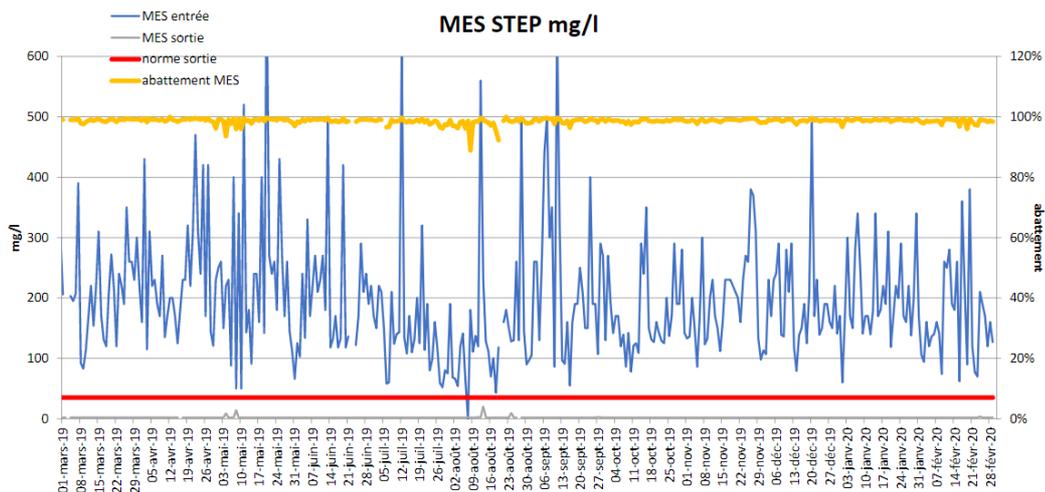


Figure 24 - Exemple de graphique entrée/sortie/abattement pour le paramètre de matières en suspension (MES) produit par la SBGE dans son rapport mensuel DIREX (source : SBGE 03/2020).

Ici, la norme de sortie est bien respectée pour ce paramètre sur ce laps de temps.

La SBGE rapporte bien le respect des normes de rejets de la STEP Sud qui ne sont pour le moment pas concaténées avec les indicateurs de la STEP Nord et ne sont pas comparés avec les performances des opérateurs de l'EBC. L'information existe est cependant mentionnée dans les rapports d'activité :

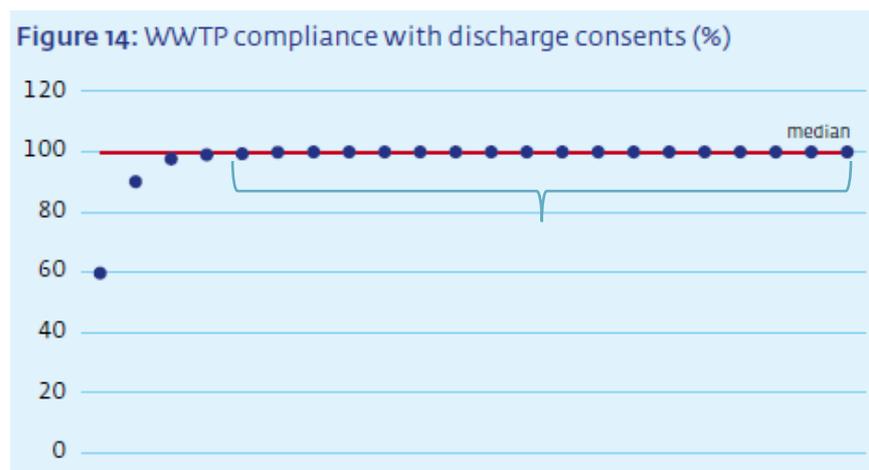


Figure 25 - Extrait de l'EBC anonymisé pour 2018 concernant le respect des normes en sortie de traitement des eaux usées.

La SBGE serait dès lors située dans la partie des « bons élèves » de l'EBC tel que présenté sur la figure précédente.

Il est à noter que la SBGE dispose dans ses KPI d'un indicateur complémentaire intéressant :

Wwo-Treatm06: Intensité d'autocontrôle de la qualité de l'eau rejetée après traitement

?Wwo-XX      number of performed tests controlling the quality of the water

?Wwo-XX      number of mandatory test for controlling the quality of the water

Cet indicateur est un indicateur de moyens et non de résultat comme celui du pourcentage de respect des normes de rejet. Il indique l'effort d'autocontrôle<sup>31</sup> que la SBGE fait pour garantir un traitement efficace dans sa gestion opérationnelle de la STEP (idem pour Aquiris). Il ne transcrit donc pas le résultat, mais les moyens

<sup>31</sup> Le nombre d'échantillon est imposé par le permis d'environnement à savoir chaque jour en entrée et en sortie.

mis en œuvre par l'opérateur pour atteindre cet objectif de qualité de service et est donc un « sous-indicateur » pertinent qui peut participer à expliquer certains dépassements de normes.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

**Le traitement des effluents en RBC est de bonne qualité générale, il répond donc efficacement à une attente des usagers correspondant à la protection des milieux avals.**

**Ce service est très lié au précédent : un bon traitement en STEP garantit un rejet en milieu naturel qui respecte les normes environnementales. Néanmoins ces deux services sont séparés dans le cas qui nous concerne car le mandat de la SBGE traite surtout sur le premier volet : garantir un traitement en continu. Le respect des normes est l'objectif sous-jacent, mais il est défini par Bruxelles environnement et dépend de nombreux autres paramètres indépendants de la SBGE (ex : pollution non traitable à l'amont des STEP).**

**Ce « découpage » des responsabilités correspond à une réflexion en matière d'indicateurs de moyens versus des indicateurs de résultats. Les deux sont complémentaires mais c'est bien le résultat qui intéresse l'usager et Bruxelles environnement.**

#### 4.1.2.4 Offrir et faciliter l'accès au service d'assainissement collectif

##### Sélection du service

L'assainissement peut s'effectuer de manière collective ou non collective. Des procédés de traitement existent pour ces deux configurations et peuvent être très performantes.

Néanmoins, en contexte urbain comme c'est le cas à Bruxelles capitale, l'assainissement collectif est souvent la solution la plus efficace pour épurer l'eau de manière performante à un coût raisonnable (étude coûts/bénéfice à mener au cas par cas).

Pour cela, il faut s'assurer que tous les habitants et propriétés sont bien raccordés au système : c'est un service direct rendu à l'usager et relativement facilement comparable avec d'autres services européens.



##### Etat des lieux

La liste d'indicateurs KPMG ne comprend pas d'indicateurs directement sur ce sujet, mais l'EBC oui :

	2017	2018
<b>[wQS-001] Resident population connected to sewer system [%] [2018]</b>	99,7%	99,7%

Ce taux est très correct car il indique que seulement 3600 habitants sur 1 200 000 environ ne disposent pas d'une connexion au réseau d'assainissement.

Le rapport d'activité de VIVAQUA renseigne un chiffre de 99,5% (l'écart avec l'EBC s'explique par une formule de calcul légèrement différente<sup>32</sup>) et précise : « Dans le cadre de la Directive-cadre européenne sur les eaux résiduaires, des travaux d'extension du réseau d'égouttage se sont donc poursuivis dans la vallée du Verrewinkelbeek à Uccle et dans la vallée du Neerpedebeek à Anderlecht. »

<sup>32</sup> Qui n'a pas été directement fournie dans l'audit

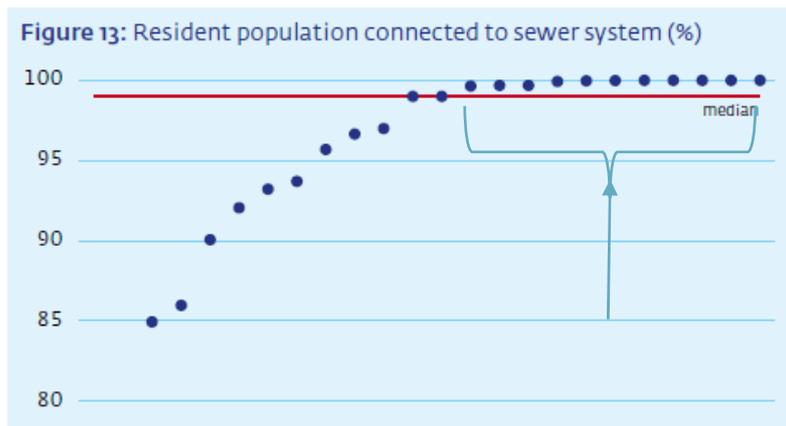


Figure 26 - Extrait de l'EBC anonymisé 2018 indiquant le pourcentage de population reliée à un système d'égouttage et position de VIVAQUA.

**Prise de recul (analyse Espelia) :**

Ce service est bien assuré par les opérateurs de l'eau de RBC et correspond à un niveau de performance attendu pour ce type de contexte urbain, dense et sur une région capitale qui plus est.

Il existe un doute sur la qualité de la concaténation des données à ce sujet car on observe un écart entre les données EBC et les rapports d'activité : ce point est à confirmer avec les opérateurs dans le temps et semble a priori dû à des différences de formules et de bases de données.

Il est à noter que la stratégie VIVAnext prévoit un projet 2021, qui vient d'être lancé, sur la révision de la gouvernance des données-clés.

4.1.2.5 Offrir un service d'assainissement qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure

**Sélection du service**

La qualité de service rendu aux usagers inclue la prise en compte de l'effort fourni pour tendre vers une consommation énergétique toujours plus sobre et un fonctionnement général limitant les impacts écologiques sur le milieu.



Pour Brugel, il s'agit d'une attente importante des usagers en général et un changement majeur dans le cadre de la transition énergétique.

**Etat des lieux**

On peut distinguer l'énergie consommée sur le réseau et sur le process épuratoire. La SBGE travaille actuellement à équiper ses principaux postes de traitements (process) et pompages (process et réseau) pour connaître plus finement les consommations associées et ainsi pouvoir optimiser son fonctionnement pour tendre à une consommation énergétique plus faible<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Aquiris a eu la certification ISO 50001 en 2018 et a installé des capteurs sur l'usine pour mesurer la consommation énergétique.

La consommation électrique sur le réseau de collecteurs est déjà disponible. Il s'agit en fait de la consommation d'une seule station de pompage : la station de pompage vétérinaire. En revanche elle n'est pas inscrite à l'EBC comme on peut le voir ici :

	2017	2018
[wOp-EBC-006] SE energy consumption per m <sup>3</sup> collected sewage [kWh/ m3]	0,01	0,01
[wOp-EBC-007] SE energy consumption per m <sup>3</sup> wastewater transported [kWh/ m3]	0	0
[wOp-EBC-007a] SE energy consumption per km sewer [kWh/ km]	179	176

Ces données sont donc incomplètes et non comparables avec les données globales de l'EBC qui concernent les stations d'épuration :

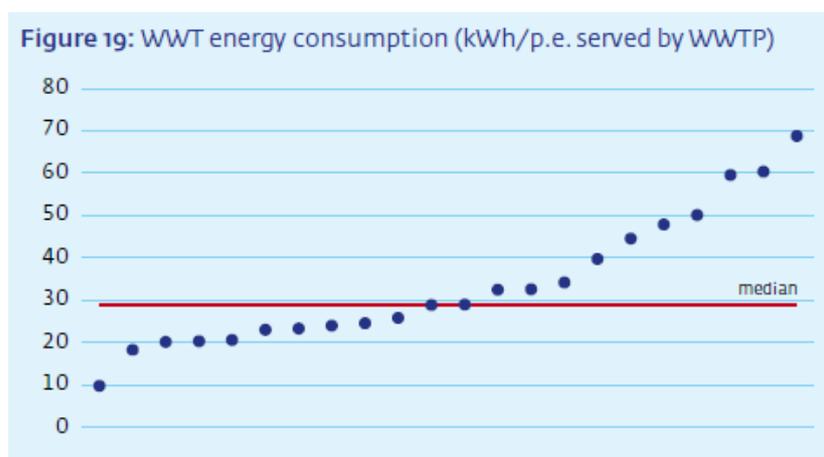


Figure 27 - Extrait de l'EBC anonymisé 2018 concernant la consommation d'énergie du système de traitement des eaux usées

L'énergie n'est pas le seul sujet traité pour diminuer l'impact écologique des activités et de l'infrastructure d'assainissement<sup>34</sup> :

- Suivi de la consommation des réactifs reportée dans le rapport annuel d'exploitation transmis à Bruxelles Environnement et dans le rapport d'exploitation interne mensuel.
- Réutilisation des eaux de process : l'objectif global est de mieux caractériser l'eau en sortie pour la réutiliser sur l'usine (process, nettoyage 20m<sup>3</sup> par heure).
- Récupération de chaleur :
  - le nouveau bâtiment administratif de la STEP Sud est entièrement chauffé sur l'eau de sortie : une pompe à chaleur a été installée et récupère des calories de l'eau de sortie.
  - Rithermie (chauffage/clim urbain sur eaux usées) : Démonstrateur à Uccle en mars 2021<sup>35</sup> (VIVAQUA)

<sup>34</sup> Source : entretien avec David Pireau (SBGE)

<sup>35</sup> VIVAQUA a conçu un prototype d'échangeur thermique pour lequel un brevet européen a été obtenu en 2018. Le procédé ayant fait ses preuves (projet pilote visant à chauffer un local technique de VIVAQUA en 2013), il a été choisi dans le cadre de la rénovation d'un bâtiment communal de 15.000 m<sup>2</sup> situé rue de Stalle à Uccle. L'objectif est d'y couvrir 25 % des besoins en chauffage et en refroidissement, ce qui signifie une réduction de 40 à 60 tonnes de CO<sub>2</sub> émises par an. Le projet est actuellement en cours de finalisation : le nouveau centre administratif devrait être opérationnel au printemps 2021.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

Le sujet de la prise en compte de l'impact écologique des installations d'assainissement est un sujet émergent, pour tous les opérateurs de l'assainissement. Les suivis énergétiques et de consommables sont souvent les premiers mis en place, du fait de leur relative facilité et du gain rapide qui peut être fait par la suite (changement des postes les plus consommateurs), mais ce ne sont pas les seuls postes envisageables pour un opérateur d'assainissement :

Le correct renouvellement des égouts anciens (travail en cours, cf. § 4.1.2.1), limite de fait les contaminations vers le milieu naturel (nappes, etc.) et participe à une gestion écologiquement responsable

Les travaux de R&D de type ReUse et riothermie viennent également compléter ces efforts.

Concernant les opérateurs en RBC, de la même manière que pour d'autres services listés ci-avant, le bon sens est à l'œuvre. Néanmoins peu de procédures décrivent une véritable démarche allant vers une stratégie organisée sur le sujet écologique. Cette absence de procédure n'empêche pas les initiatives et les projets naissent. Leur structuration pourra être un chantier d'avenir.

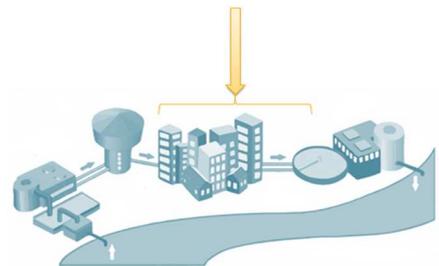
#### 4.1.2.6 Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers

##### Sélection du service

Le dernier service listé concernant les ERU est celui qui traite de la gestion des chantiers liés à l'assainissement en ville.

Il est très important que les usagers et le public de manière plus générale soient prévenus de ces travaux (même ceux effectués en urgence) et que les nuisances qui peuvent y être associées soient le plus limitées possibles :

- bruit,
- déviations,
- embouteillages,
- odeurs,
- etc.



Il existe a priori peu d'éléments de comparaison facilement accessibles auprès d'autres services européens concernant ce service, mais Brugel considère que ce point est important, tant vis-à-vis des usagers que des citoyens, et doit donc être pris en compte.

##### Etat des lieux

L'étude KPMG n'avait pas identifié d'indicateur dédié à ce service spécifique rendu aux usagers, mais il existait néanmoins l'indicateur suivant, renseignant le nombre d'interventions par type :

##### **WWmr-Fail01: Number of interventions for corrective maintenance**

- |         |   |
|---------|---|
| ?WWp-XX | The number of unplanned interventions involving corrective maintenance, sewer             |
| ?WWp-XX | The number of unplanned interventions involving corrective maintenance, stormwater basins |

Wp-XX The number of unplanned interventions involving corrective maintenance, pumping stations

Ces données ne sont pas aujourd'hui concaténées chez VIVAQUA ou la SBGE.

L'audit a permis de montrer que VIVAQUA et la SBGE se partagent les travaux sur les réseaux d'assainissement selon leurs catégories (VIVAQUA est très majoritaire et la SBGE sollicitée seulement sur des projets particuliers), et disposent tous deux de systèmes d'information du public.

Plusieurs efforts (parfois en lien avec la réglementation ou Osiris) ont été listés pendant les entretiens avec les opérateurs sur la minimisation des nuisances tels que :

- information du public en amont des travaux planifiés via une enquête publique (réunions d'informations en amont de l'obtention du permis)
- inscription dans la plateforme Osiris
- adaptation des horaires de travail pour limiter l'impact des travaux dans le temps et aux heures de pointe. Les horaires usuels sont entre 7h et 16h
- contact bilingue se tenant au service de tous (riverains, commerçants, etc.) pendant le chantier (cette clause est précisée dans les cahiers des charges lorsqu'il s'agit de prestataires)
- systèmes d'information du public légèrement variables selon les opérateurs, toujours avec au moins un contact téléphonique possible, mais sans suivi du nombre d'appels effectifs.
- des sondages sont parfois réalisés auprès des usagers après certains chantiers, mais peu exploités dans un cadre global.

Il est à noter qu'aucune procédure n'organise ces efforts de manière globale. Seule la plateforme Osiris, assez fastidieuse, concatène les travaux en temps réel, et permet une organisation des plannings des interventions multi-opérateurs.

Certains usagers joignent les opérateurs pendant les chantiers, grâce aux numéros de contact qui sont indiqués sur les fiches de chantiers, y compris sur les chantiers sous-traités. Le compte des plaintes n'est cependant pas tenu à la SBGE et non consolidé avec celles reçues par VIVAQUA qui est l'opérateur en lien direct avec les usagers sur la majorité de l'activité de l'eau et de l'assainissement de Bruxelles capitale.

**Prise de recul (analyse Espelia) :**

**Le principal axe de progrès sur ce service est celui du suivi des sollicitations et plaintes des usagers au sujet des chantiers (non suivi activement actuellement) et la concaténation des données entre opérateurs.**

**Sans cette information, il est très délicat d'évaluer la qualité du service rendu par les opérateurs sur ce sujet.**

#### 4.1.2.7 Conclusion sur les ERU : analyse Espelia

En synthèse, on peut retenir les points suivants sur le sujet des ERU en RBC :

- Deux opérateurs sur cette thématique
- Un service technique globalement de bonne qualité assurant le fonctionnement du service d'assainissement

- Une histoire ne favorisant pas forcément un formalisme et des procédures : l'héritage récent du réseau d'égouts en mauvais état et les changements d'opérateurs sur les STEP montrent que l'urgence était d'abord à la garantie du service, puis ensuite à l'amélioration de celui-ci via des procédures optimisées.
- Peu de liens avec les usagers et de proactivité des opérateurs vers eux au sujet de l'amélioration du service d'assainissement.

### 4.1.3 Service clientèle

Le service clientèle est le département littéralement dédié aux usagers chez les opérateurs. Dans le cas de Bruxelles, VIVAQUA assure totalement ce service, à l'exception de quelques cas particuliers de chantiers menés par la SBGE (cf. § précédent).

L'ensemble des services rendus à l'utilisateur par ce département de VIVAQUA ont été listés ainsi :

Offrir une information sur la qualité de l'eau accessible et compréhensible	<b>SERVICE CLIENTELE</b>
Offrir un accès direct à l'opérateur et aux informations pour tous les usagers	
Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux sollicitations des usagers	
Offrir une information en temps réel des incidents sur les réseaux d'eau (accessible à tous, qu'ils soient impactés ou non)	
Offrir une information ciblée et adaptée pour les interruptions programmées	
Offrir une information circonstanciée de sensibilisation des usagers à la ressource en eau (réduction des consommation, rareté de la ressource, etc.)	
Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux réclamations	

Figure 28 - Liste des services rendus aux usagers définis pour le service clientèle.

#### 4.1.3.1 Offrir une information sur la qualité de l'eau accessible et compréhensible

##### Sélection du service

Une des informations cruciales sur laquelle les usagers sont attentifs est la qualité de l'eau qui leur est distribuée. Il s'agit donc d'un service direct, à impact fort sur les usagers : il est donc conservé dans la définition de la qualité de service.

##### Etat des lieux

La liste d'indicateurs KPMG ne fournit pas d'indicateurs détaillés sur la qualité de l'accès à l'information sur la qualité de l'eau. En revanche, certains opérateurs en Grande-Bretagne utilisent le **nombre de plaintes à propos de la qualité de l'eau (/an)**<sup>36&37</sup>. Cette information est recueillie chez VIVAQUA via l'indicateur EBC suivant :

	2017	2018
<b>[QS-030] Water quality complaints [%]</b>	98%	93%

<sup>36</sup> Plus exactement, le nombre de contact (et pas forcément de plaintes) → « G1: Customer contacts about drinking water quality »

<sup>37</sup> A noter que ces sollicitations ne sont pas forcément des plaintes et peuvent utiliser plusieurs canaux différents selon les moyens mis à disposition par l'opérateur pour communiquer avec ses usagers.

Chaque service gère aujourd'hui les sollicitations (plaintes ou autres) « en silo ». Concernant les questions de qualité, c'est donc souvent le laboratoire qui est sollicité. La procédure suivie par le laboratoire concernant les plaintes sur la qualité de l'eau a été transmise pendant l'audit.

Les communications sur la qualité de l'eau chez VIVAQUA suivent plusieurs parcours :

- Remontant : Plaintes et demandes d'information des usagers (traitées via le laboratoire, cf. ci-dessus)
  - Réseaux sociaux
  - Téléphone,
  - Mails
  - Guichets
- Descendant : par des communications sur la qualité de l'eau vers les usagers
  - Site web
  - Communiqués de presse
  - Réseaux sociaux
  - Facture (numéro du laboratoire disponible)
  - Rapport annuel
  - Téléphone, mail, courrier

#### COMPOSITION DE L'EAU DE DISTRIBUTION

Paramètre	Unité	Concentration		Norme
		Minimum	Maximum	
PH		7,23	8,22	6,50 < pH < 9,20
CONDUCTIVITÉ (20°C)	µS/cm	316	834	2.100
DURETÉ TOTALE	°fH	13,1	46,4	67,5
CALCIUM	mg/l	46,3	158,9	270
MAGNÉSIUM	mg/l	3,7	23,3	50
SODIUM	mg/l	11,9	33,8	200
POTASSIUM	mg/l	1,6	6,4	-
NITRATE	mg/l	10,7	26,1	50
SULFATE	mg/l	49,2	164,2	250
BICARBONATE	mg/l	114,4	366,8	-
CHLORURE	mg/l	11,1	42,4	250
FLUORURE	µg/l	44	269	1.500
PESTICIDES TOTAUX	µg/l	< 0,070	0,13	0,5

Une analyse complète de l'eau distribuée chez l'abonné peut être consultée sur le site Internet de VIVAQUA ([www.vivaqua.be](http://www.vivaqua.be))

Figure 29 - Qualité de l'eau distribuée par VIVAQUA (source : rapport d'activité 2018).

Des exemples de communication sur les différents canaux ont été donnés pendant l'audit.

A noter que le projet SAP/ISU envisage d'intégrer à la facture une information simple sur la qualité de l'eau (dureté, etc.).

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

L'information sur la qualité de l'eau distribuée est disponible à l'utilisateur qui cherche l'information et n'est pas forcément mise à disposition par l'opérateur de manière proactive.

Les réflexions en cours sur la lisibilité de la facture (dans SAP/ISU), sur les communications sur les réseaux sociaux et la refonte du site internet sont tout autant de premiers pas vers une lisibilité plus grande de la qualité de l'eau vers les usagers et est à saluer.

Il est à noter que pendant la crise de la Covid-19, des informations régulières ont été données via les réseaux et sur le site internet, de manière proactive pour rassurer la population sur le fait que l'eau restait bien consommable et de qualité.

#### 4.1.3.2 Offrir un accès direct à l'opérateur et aux informations pour tous les usagers

##### Sélection du service

La facilité de contact avec l'opérateur est un point fort de la relation avec les usagers : il permet de fluidifier les interactions en permettant l'accès aux informations via plusieurs canaux. L'impact de ce service est direct pour l'utilisateur et est donc conservé, même si peu d'éléments de comparaison dans d'autres services européens sont facilement récupérables.

##### Etat des lieux

L'étude KPMG n'avait pas identifiée d'indicateurs spécifiquement dédiés à ce service. Néanmoins l'audit a permis d'établir que plusieurs canaux de contact existent effectivement :



Figure 30 - Types de contacts possibles entre les usagers et VIVAQUA.

Le nombre de canaux de contact est un indicateur qui pourrait être intéressant pour définir la qualité d'accès aux informations mais il serait a priori relativement stable dans le temps. Il semble en revanche plus pertinent de s'attacher à l'efficacité de ces points de contacts en comptabilisant les sollicitations des usagers et citoyens sur chacun de ces canaux.

Figure 31 - Capture d'écran d'une communication LinkedIn de VIVAQUA du 10/06/2020.



A ce jour, sans faire la distinction entre plaintes et demandes d'informations et sans prendre en compte l'ensemble du périmètre VIVAQUA (service de centralisation des plaintes en cours de consolidation, cf. projet « gestion des plaintes »), voici les informations disponibles :

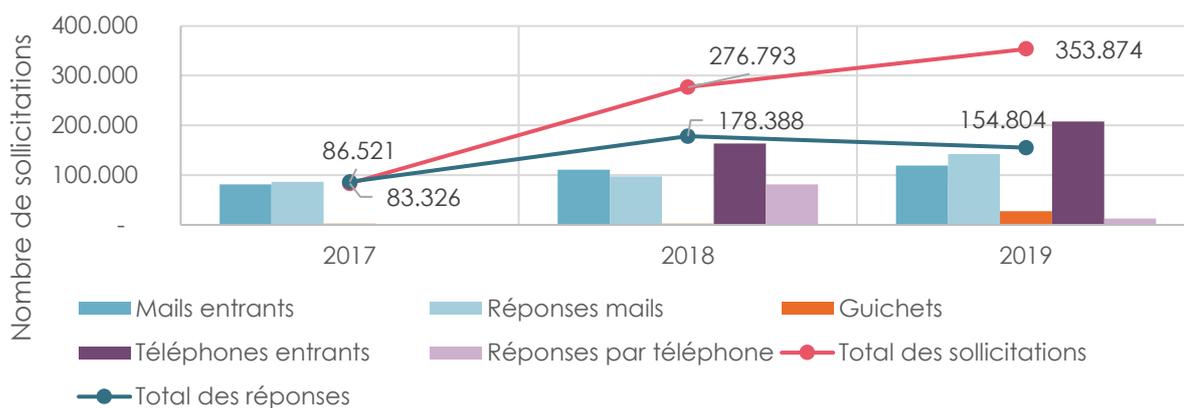


Figure 32 – Evolution des sollicitations du service clientèle de VIVAQUA (non consolidé à l'heure actuelle sur l'ensemble de VIVAQUA).

Ces données ne sont pas totalement consolidées car toutes les plaintes ne sont pas centralisées (objet du projet de gestion des plaintes en cours) et que beaucoup de collègues de VIVAQUA n'ont pas le réflexe de faire remonter les plaintes aux bons services. Chaque service traite toutes les demandes qui touchent son domaine d'activités, indépendamment du fait qu'il s'agisse ou non d'une plainte.

On note que le canal le plus utilisé est celui du téléphone (rappelons que des numéros sont transmis lors des travaux dans les boîtes à lettres, le site internet et sur les panneaux de chantiers), suivi par les mails et les sollicitations en guichet en dernier. Le nombre de sollicitations est en augmentation depuis 2017 et les réponses également, mais l'écart se creuse néanmoins entre les deux. A noter que l'enregistrement du nombre d'appels téléphoniques ne se fait que depuis avril 2018.

D'après le rapport Vivanext, il est établi que le nombre d'appels par an a beaucoup augmenté depuis 5 ans (+85%). Par ailleurs, un certain nombre d'appels sont « perdus » et ne permettent pas d'avoir un taux de réponse très supérieur à 50% (en 2018) :

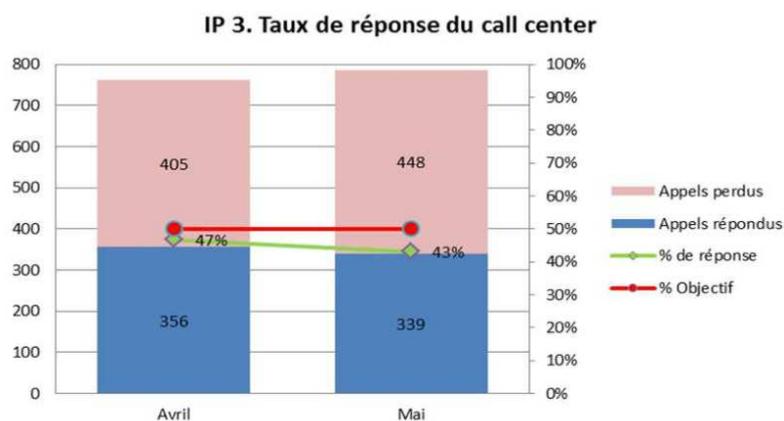


Figure 33 - Extrait des KPI mensuels de 2018 concernant uniquement le call center.

Le nouveau « Call Center » est opérationnel depuis mai 2018 et permet de mieux gérer les appels entrants des clients, sur base de la priorité et des caractéristiques des demandes.

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Clients dont le problème (raison de l'appel) est pris en charge dès le premier appel (le client ne doit pas rappeler)	Non mesuré	90 %
Temps moyen d'attente au téléphone	16 min	5 min
Réduction du nombre d'appels au service clientèle par rapport au niveau 2019	200.000 appels/ an <sup>3</sup>	160.000 appels/ an

Figure 34 - Indicateurs Vivanext pour l'objectif « optimiser la qualité des services rendus aux usagers/abonnés/clients et citoyens » (source : rapport Vivanext)

Comme indiqué dans les documents du projet Vivanext, le nombre d'appels est actuellement important et les temps d'attente au téléphone sont relativement long (16 minutes en moyenne en 2019). L'objectif est de diminuer le nombre d'appels et de faire chuter le temps d'attente à 5 min en 2024.

Cet objectif est à mettre en regard des améliorations prévues sur le site internet (myVIVAQUA) et la facture notamment : en effet, beaucoup d'appels concernent la facturation ainsi que la qualité de l'eau. Si les factures sont plus claires (cf. § 4.1.4.4) et l'information sur la qualité de l'eau plus facilement accessible (cf. § 4.1.3.1), alors le nombre d'appels devrait chuter et le temps d'attente également.

Il est à noter que la nature des plaintes n'est pas encore catégorisée dans ces chiffres remontés par VIVAQUA (c'est l'un des objets du projet gestion des plaintes).



**FOCUS : Quand l'information passe par les élus plutôt que par VIVAQUA<sup>38</sup>**

En mars 2018, une newsletter électronique **destinée aux élus** a été lancée. Elle doit notamment leur permettre de mieux réagir aux éventuelles interpellations de la population concernant VIVAQUA. Cette newsletter, diffusée tous les 2 à 3 mois à près de 900 personnes, a ainsi permis, par exemple, de présenter de façon pédagogique les différentes techniques de réhabilitation des égouts, de mieux faire connaître l'activité de VIVAQUA en matière de lutte contre les inondations, d'expliquer comment passer à la facturation électronique, etc.

- ➔ Cette technique permet une plus grande complétude de l'information qui peut être apportée aux usagers et citoyens via des relais communaux et peut être saluée.

**Prise de recul (analyse Espelia):**

La SBGE n'a pas de service clientèle car, de ses propres mots, elle est très rarement en contact avec les usagers ou citoyens (le seul cas étant les chantiers). Il serait néanmoins bénéfique qu'elle harmonise son approche vis-à-vis des usagers avec VIVAQUA sur le sujet des chantiers a minima.

VIVAQUA a enclenché le virage de la relation client de manière récente et s'est lancée dans de nombreux projets internes visant à mieux prendre en compte les usagers et notamment faciliter l'accès à l'information (SAP, customer first, gestion des plaintes, myVIVAQUA , etc.).

Cette initiative est bienvenue et importante pour améliorer la qualité de service rendu aux usagers : le premier contact est souvent le plus fort dans la perception de la qualité de service, il est donc crucial que l'information soit facilement accessible et que si des questions persistent, elles soient traitées le plus rapidement et efficacement possible.

La personnalisation de la réponse (via un espace client dédié tel qu'envisagé dans myVIVAQUA) est un fort axe de progrès.

<sup>38</sup> Source : rapport d'activité VIVAQUA 2018

### 4.1.3.3 Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux sollicitations des usagers

#### Sélection du service

Non seulement la qualité de la réponse aux usagers est importante, mais une grande part de la satisfaction client repose également sur le délai de réponse associé. On trouve difficilement des informations dans d'autres services sur ces délais, mais l'impact reste fort sur les usagers, c'est pourquoi ce service est conservé dans la définition de la qualité de service rendu aux usagers.

#### Etat des lieux

Vivanext aborde cette thématique en proposant de suivre le **nombre de clients dont le problème (raison de l'appel) est pris en charge dès le premier appel (le client ne doit pas rappeler)**. Ce KPI se nomme 'first contact resolution'. Il permet d'identifier le pourcentage de clients qui sont obligés de reprendre contact avec les Services de VIVAQUA pour le même objet dans les deux mois de leur premier contact. Il s'agit d'un critère permettant de vérifier la qualité globale du service offert par chaque cellule et par chaque collaborateur. Ce KPI vise tous les canaux que le client peut utiliser en vue de faire parvenir sa demande : il arrive fréquemment en effet qu'un appel téléphonique soit suivi d'un mail.

KPMG ne proposait pas d'indicateurs correspondant à la description de ce service. Nous proposons d'élargir celui proposé dans Vivanext avec le **délai de réponse aux sollicitations des usagers par canal de sollicitation (j) (moy/an)**.

Actuellement, il n'existe aucun suivi du délai de réponse, que ce soit chez VIVAQUA (au-delà du département qualité de l'eau seulement) ou à la SBGE.

Vivanext fixe des objectifs de délais de réponses sur plusieurs thématiques :

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Délai d'obtention d'un devis pour un raccordement (résidentiel)	> 10 jours ouvrables	5 jours ouvrables
Délai de traitement d'un dossier de déménagement	+/- 20 jours ouvrables	5 jours ouvrables

Figure 35 - Indicateurs et objectifs Vivanext sur les délais de réponses aux sollicitations des usagers.

On peut noter que dans les documents transmis pour l'audit, le formulaire envoyé dans le cadre d'un déménagement par VIVAQUA requiert une réponse sous 15 jours du formulaire de changement d'usagers/de propriétaire. Ce à quoi s'ajoutent donc environ 20 jours ouvrables de traitement du dossier : l'objectif de Vivanext de le ramener à 5 jour semble donc ambitieux mais important à mener pour arriver à un dossier traité au maximum en 20 jours après l'envoi du formulaire au client.

La digitalisation de tout ou partie de ce type de formulaire (dans myVIVAQUA par exemple) permettrait de faire gagner un temps précieux sur le traitement des informations, comme sur le modèle de l'énergie par exemple (Sibelga fait le lien entre abonnés et opérateurs énergétiques en mettant à disposition des formulaires téléchargeables à renvoyer aux opérateurs : on pourrait imaginer le même type de système pour l'eau avec une digitalisation totale du formulaire incluant un remplissage en ligne par exemple).

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

Répondre vite et bien, tel est l'objectif qui devrait être grandement amélioré par les ambitions de digitalisation et de refonte du système de gestion des plaintes et d'information porté par VIVAQUA (seul opérateur sur ce sujet).

Comme vu ci-avant, la SBGE n'a pas de service clientèle car, de ses propres mots, elle est très rarement en contact avec les usagers ou citoyens (le seul cas étant les chantiers).

Les points à surveiller de près concernent surtout le planning d'exécution de ces projets, fortement liés à la migration SAP et à l'objectif d'être opérationnels d'ici janvier 2022, date d'évolution prévisionnelle des tarifs, qui sera sûrement source de questionnements et demandes d'informations par les usagers.

#### 4.1.3.4 Offrir une information en temps réel des incidents sur les réseaux, accessible à tous

##### Sélection du service

Lorsqu'un incident survient sur le réseau et paralyse la distribution ou la collecte auprès des usagers, il est nécessaire que les parties concernées puissent être informées rapidement. Ce service dispose de peu d'éléments de comparaison avec d'autres services européens. Brugel a souhaité le conserver car c'est un service direct rendu aux usagers.

##### Etat des lieux

Au sein de VIVAQUA aujourd'hui, il existe une communication de crise qui permet de répondre à cet objectif en cas de crise majeure et dont le déploiement suit la procédure de gestion de crise et dont voici un extrait concernant la communication aux usagers et partenaires :

#### 5.5 Communication avec l'extérieur

##### 5.5.1 Information des autorités communales, provinciales, régionales et/ou fédérales

Le « Comité de crise » informe l' (les) autorité(s) concernée(s), dont les coordonnées figurent dans « Intranet/Documents de référence/Listes nominatives/Contacts et numéros d'appel d'urgence »

##### 5.5.2 Information des partenaires et des usagers

###### 5.5.2.1 Partenaires

Le « Comité de crise » informe le(s) partenaire(s) concerné(s), dont les coordonnées figurent dans « Intranet/Documents de référence/Listes nominatives/Contacts et numéros d'appel d'urgence »

###### 5.5.2.2 Usagers

Pour les communes dont la distribution et/ou l'assainissement sont gérés par VIVAQUA, et pour « Brussels Airport », la « DER » fait le nécessaire pour informer les consommateurs en déposant un avis adéquat bilingue (potabilité, distribution, ...), ou au travers de tout autre moyen d'information (via véhicule équipé de haut-parleur, par exemple)

Ces avis sont disponibles à la « Garde centrale » (voir site « Gestion de crise » sur Intranet)

*Extrait de la procédure de gestion de crise chez VIVAQUA concernant la communication avec l'extérieur (transmise durant l'audit).*

Des exemples de cartons de communications aux usagers prévus en cas d'incidents ont été fournis pour l'audit.

Un test a également été réalisé il y a quelques années avec un service d'alertes SMS « Bialerte », mais il s'est avéré non concluant car il était impossible de prévenir seulement un côté de la rue par exemple (impair vs. pair). Cette technique pourra néanmoins être réutilisée une fois le système affiné<sup>39</sup>.

**Prise de recul (analyse Espelia) :**

**L'information en cas de d'incident ou de casse doit être transmise rapidement aux usagers impactés, pour qui le service d'approvisionnement va être temporairement impossible à assurer.**

**A l'heure actuelle, la démarche est très « manuelle » (utilisation de cartons d'information déposés individuellement) mais relativement efficace : des procédures cadrent cette démarche et fluidifient ainsi le déroulé de la gestion de crise.**

**Des tentatives, pour le moment avortées, d'amélioration du service ont été testées.**

**La démarche générale de VIVAQUA concernant la refonte de l'information et de la personnalisation d'espace client devrait permettre de fluidifier encore cette partie.**

#### 4.1.3.5 Offrir une information ciblée et adaptée sur les interruptions programmées

##### **Sélection du service**

L'information sur les incidents n'est pas la seule qui concerne directement les usagers : les interruptions programmées, liées aux chantiers planifiés annuellement doivent elles aussi faire l'objet d'une information auprès des usagers (le public au sens large est informé par des panneaux sur le site des chantiers, cf. §4.1.1.8 et 4.1.2.6). Ce service à impact direct et fort sur les usagers fait donc partie intégrante de la définition de la qualité de service rendu aux usagers considérée au § 2.3.

##### **Etat des lieux**

A cette fin, VIVAQUA prévient les usagers concernés par des coupures grâce à des avis « coupure d'eau », distribués **quelques jours** avant que l'interruption ait lieu.

<sup>39</sup> Source : entretien VIVAQUA

**VIVAQUA**  
UNE EAU POUR LA VIE – WATER VOOR HET LEVEN

SECTEUR POSE - SECTOR AANLEG

LE/OP

**COUPURE D'EAU**  
en raison de travaux dans votre rue

**WATERONDERBREKING**  
als gevolg van werken in uw straat

**VIVAQUA**  
Boulevard de l'Impératrice 17-19 Keizerinlaan  
1000 Bruxelles - Brussel  
BE 0202.962.701  
www.vivaqua.be

© 2018 VIVAQUA  
Eau de Bruxelles - Water van de Rijkswaard - Levensduur Water - Drinkwater - 100018  
Niet aansprakelijk voor schade van welke aard ook. Niet op de openbare weg plaatsen.

**Geachte klant**

Uw Waterdienst brengt u ervan op de hoogte dat dringende en noodzakelijke werkzaamheden moeten worden uitgevoerd aan het drinkwaterdistributienet. Hiervoor moet de watertoevoer in uw gebouw op de dag vermeld op de eerste bladzijde tijdelijk worden onderbroken.

We verzoeken u ons te willen verontschuldigen voor dit ongemak, dat tot het strikte minimum beperkt zal worden.

Zolang de distributie niet is hersteld, kunt u drinkwater nemen aan een van de tappunten (standpijpen) die in uw straat of in de naburige straten staan opgesteld.

De Waterdienst geeft u bovendien de raad, wanneer de watertoevoer wordt onderbroken:

- al uw kranen te sluiten
- uw wasautomaat, vaatwasser, enz. niet aan te zetten

Als de watertoevoer hersteld is, spoel dan de leidingen en reinig, eventueel, de filters van de kranen en diverse toestellen.

Voor meer informatie kunt u terecht op het nummer:  
**02 373 74 74**

Een technische dienst staat de klok rond tot uw beschikking

**Cher client,**

Votre Service des Eaux vous informe que des travaux urgents et indispensables sur le réseau de la distribution d'eau nécessitent une interruption temporaire de l'alimentation en eau dans votre immeuble à la date reprise en première page.

Nous vous prions de bien vouloir nous excuser pour ces désagréments qui seront limités au strict minimum.

En attendant que la distribution soit rétablie, vous pouvez vous procurer de l'eau potable à l'une des prises d'eau (cols de cygne) installées dans votre rue ou dans les rues avoisinantes.

Votre Service des Eaux vous invite à prendre les mesures suivantes lors d'une coupure d'eau:

- fermer tous vos robinets
- ne pas mettre en marche votre lave-linge, lave-vaisselle, ...

Après la remise en service de l'alimentation en eau, purgez les canalisations et, éventuellement, nettoyez les filtres des robinets et appareils divers.

Pour tout renseignement:  
**02/373.74.74**

Une permanence technique se tient à votre disposition 24h/24.

Figure 36 - Avis aux riverains dans le cadre d'une coupure d'eau programmée (source : VIVAQUA).

La donnée concernant les délais de prévention avant les travaux est estimée dans l'audit par les entretiens mais ne fait pas l'objet actuellement d'une remontée d'information effective. Pourtant, le reste de ces « quelques jours » est crucial pour que les usagers puissent anticiper la coupure et prendre des mesures en conséquence. Sinon, il y a un fort risque que les plaintes à ce sujet augmentent, ce qui n'est pas souhaitable bien entendu.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

**Ce service est correctement rempli (sous réserve que les types de plaintes consolidées à l'avenir ne mentionnent pas plus les coupures d'eau comme sujet de plainte) et nécessite finalement assez peu d'améliorations directes, hormis un meilleur suivi des délais de pose des avis avant la réalisation effective des travaux, pour garantir le fait que les usagers puissent prendre leurs dispositions avant la coupure.**

#### 4.1.3.6 Offrir une information circonstanciée de sensibilisation des usagers à la ressource en eau

##### Sélection du service

La protection de la ressource en eau est un enjeu majeur, notamment dans la perspective du changement climatique et des sécheresses qui se multiplient, y compris en Belgique (3 années de suite).

Informers les usagers sur la rareté de la ressource et de la nécessaire protection de celle-ci est un point important du service rendu. Il encourage les usagers à plus d'économies et aussi à une gestion raisonnée de la ressource.

L'opérateur peut sembler « perdant » en soutenant une telle mesure car la facturation est aujourd'hui faite au volume consommé, néanmoins Brugel, en tant qu'autorité régulatrice, se doit de suivre ce paramètre. Cet effort est d'ores et déjà couvert par la démographie de la RBC qui continue de croître, la diminution des consommations individuelles étant compensée par l'augmentation de la population globale. Néanmoins à

long terme, c'est aussi un gain sur la ressource qui alimente les réseaux de l'opérateur : c'est donc gagnant/gagnant.

Consommation moyenne par habitant sur tout le périmètre VIVAQUA : 135L/hab/jour en 2018  
(137L/hab/j en 2017)

## Etat des lieux

Il n'y avait pas d'indicateur pré-identifié dans l'étude KPMG au sujet de ce service, mais on peut noter que VIVAQUA met en place plusieurs actions en interne pour protéger la ressource en eau :

- **Water quantity plan** : stratégie de production sur 5 ans et 20 ans
- **Recrutement d'un hydrogéologue** pour analyser et comprendre le comportement des captages et des nappes dans lesquelles ils puisent afin d'anticiper les comportements de ceux-ci sur du long terme (changement climatique notamment) et d'y apporter les actions de remédiations si nécessaires.
- **Collaboration avec le centre de crise wallon eau-sécheresse** et application des recommandations. C'est ce centre qui fait des communications aux opérateurs/régies communales et le bourgmestre fait ensuite la communication vers les usagers.
- **Communications ponctuelles sur le site web de VIVAQUA** : conseils rapides sur la réduction des dépenses liées à l'eau. Communications pendant la canicule appelant à un usage rationnel de la ressource. Les communications proactives à ce sujet sont plutôt des messages qui sont envoyés par les autorités. Ce sont elles qui relaient ensuite vers le public.

NB : il existe des contacts en cours avec la RTBF pour intégrer dans la météo un petit point régulier sur la sécheresse. Bruxelles environnement est en train d'envisager d'établir un plan plus structurel avec des seuils selon la sévérité de la sécheresse.

- **Organisation de visites de sites et de communications à l'occasion des journées de l'eau** : « Chaque année, VIVAQUA profite des journées de l'eau pour mettre en avant ses activités, ses travaux et ses métiers. Le 18 mars 2018, VIVAQUA a inauguré, avec la SBGE et la Ministre de l'eau, Madame Céline Fremault, la reconnexion des égouts de la vallée du Verrewinkelbeek, à Uccle. Le même jour, VIVAQUA a également fait visiter le bassin d'orage Broek, à Berchem- Sainte-Agathe. En Région wallonne, une balade a mis en lumière le rôle et l'histoire des carrières d'Ecaussinnes et une autre promenade a permis de découvrir certaines de nos installations de Braine. » (source : rapport d'activité VIVAQUA 2018)
- **Accompagnement au placement de compteurs individuels** au sein d'immeubles à logements multiples pour permettre à chaque ménage de suivre au mieux sa consommation d'eau et d'être en mesure de mieux assurer une gestion responsable de celle-ci. Les demandes émanent des usagers, et l'individualisation des compteurs sur un immeuble n'est réalisée que si tous les logements donnent leur accord<sup>40</sup>.
- Le service *Protection des installations* de VIVAQUA transmet chaque année une dizaine d'exemplaires de la **brochure 'Vous habitez près d'un captage ou d'un collecteur d'eau potable** » afin de sensibiliser les riverains des captages et adductions.

<sup>40</sup> La rupture de la solidarité propriétaire-locataire complique cette démarche : La suppression partielle de la solidarité propriétaire-locataire par le législateur bruxellois en 2014 a eu pour effet d'augmenter la demande de placement de compteurs individuels dans les immeubles à appartements jusqu'alors desservis par un seul compteur. Pour rappel, l'ordonnance de 2014 permet au propriétaire qui signale le départ de son ex-locataire et communique un index d'être définitivement libéré du paiement des éventuelles factures impayées de ce dernier.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

Il n'existe pas de proactivité visible de VIVAQUA à ce sujet, hormis quelques communications générales.

L'audit révèle néanmoins que l'opérateur se saisit du sujet, notamment depuis que les sécheresses s'enchaînent plus régulièrement. On ne peut pas considérer VIVAQUA comme « en retard » sur le sujet car c'est souvent le processus classique pour tout opérateur de l'eau : le sujet se pose lorsque la ressource devient plus critique qu'avant.

Néanmoins Brugel saura être attentif à ce point, qui risquera de fortement s'accroître avec le changement climatique : sensibiliser les consommateurs (pourquoi pas via les futurs outils myVIVAQUA, lisibilité de la facture dans *Customer first*) est crucial à terme pour garantir le fait que tous les usagers puissent continuer à bénéficier d'un service continu et de bonne qualité.

#### 4.1.3.7 Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux réclamations

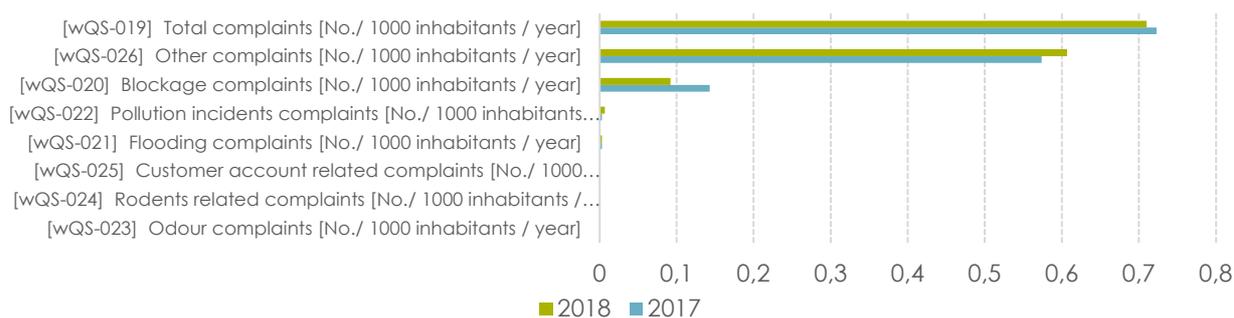
##### Sélection du service

En lien étroit avec le service « Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux sollicitations des usagers » (§ 4.1.3.3), ce service permet de séparer la gestion des plaintes (ou réclamations) de la gestion des demandes d'informations de la part des usagers. Il s'agit d'un service direct pour les usagers.

##### Etat des lieux

Actuellement cette séparation n'est pas faite dans le traitement des sollicitations.

L'étude KPMG propose plusieurs indicateurs pour les plaintes classées par type (qualité, pression, odeurs, travaux, etc.). L'EBC permet également d'avoir la totalité des plaintes, mais sans le nombre de réponses associées :



Et pour la distribution d'eau potable en particulier :

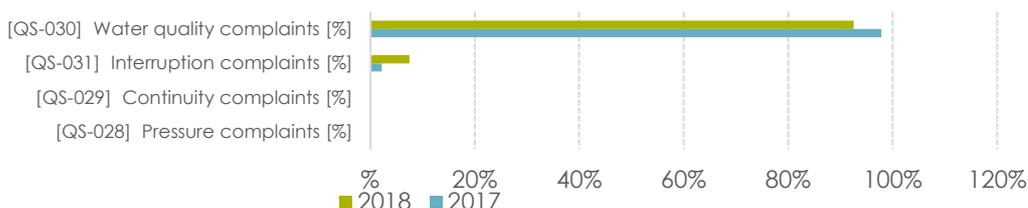


Figure 37 - Indicateurs des plaintes relevées par VIVAQUA (non consolidées) dans l'EBC en 2017 et 2018.

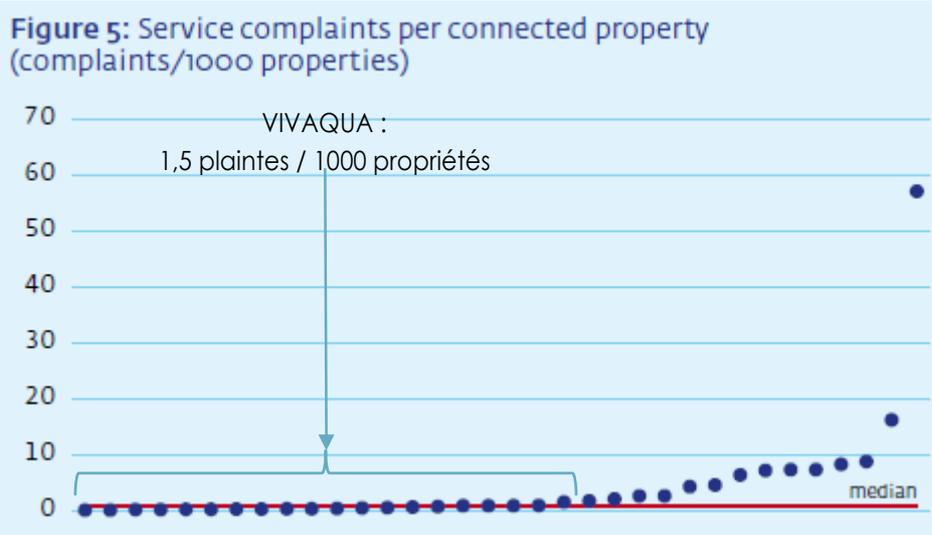


Figure 38 – Taux de plaintes renseignées dans l'EBC 2018 et position relative de VIVAQUA (avec la valeur de 2.15 pers/propriété, renseignée dans l'EBC également).

On note que le taux de plaintes renseigné par VIVAQUA n'est pas alarmant au regard des autres grands services européens pris dans leur ensemble (leurs caractéristiques peuvent être très différentes de celles de VIVAQUA). Sous réserve que les données des plaintes soient correctement consolidées dans le projet de gestion des plaintes et restent dans le même ordre de grandeur ( $\approx 0.7/1000$  habitants), il n'y a donc pas de signal d'alarme concernant cet indicateur pour RBC.



Dans le cadre des audits conduits par Espelia, le cabinet considère usuellement qu'un service de qualité doit afficher des standards de plaintes inférieurs à 1 plainte pour 1 000 abonnés par an.

De plus, concernant les délais, aujourd'hui mal mesurés par VIVAQUA (cf. entretiens), des objectifs ont été fixés dans le cadre de Vivanext :

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Délai dans lequel une suite est donnée à chaque plainte	Non mesuré	10 jours ouvrables

Figure 39 - Indicateurs et objectifs Vivanext associés aux délais de réponses aux plaintes des usagers.

Cet axe montre clairement l'état duquel part l'opérateur aujourd'hui et le virage donné dans Vivanext : la relation à l'utilisateur est en cours de modification profonde.



**FOCUS : Cas des plaintes sur la qualité de l'eau**

Il y a quelques années, le département de la qualité de l'eau de VIVAQUA suivait un indicateur du délai de réponse qui s'est arrêté après une dizaine d'années considérant que le suivi de cet indicateur avait apporté une forte amélioration du délai de traitement et que celui-ci est maintenant optimal et ne nécessite plus de suivi. L'habitude a été prise de répondre rapidement aux sollicitations en s'appuyant sur 3 personnes dont un spécialiste.

Pour des plaintes usuelles sur la qualité de l'eau, **une réponse est apportée en ¼ d'heure**. Pour les cas plus complexes pouvant nécessiter des analyses complémentaires, le prélèvement était alors fait usuellement le lendemain.

Tant que faire se peut, une base de données de suivi des plaintes concernant la qualité de l'eau est tenue au laboratoire, avec localisation sous SIG avec quelques jours d'écart (pas de mise à jour en continu)

**Prise de recul (analyse Espelia) :**

**Le simple fait de commencer à suivre de manière consolidée et organisée le délai de réponse aux réclamations (ou plaintes) dans le cadre du projet de gestion des plaintes montre comme VIVAQUA a pris le virage de la transformation de la relation usager. Cela montre aussi qu'à l'heure actuelle, l'opérateur pouvait paraître clairement en retard sur ce sujet par rapport à d'autres grands opérateurs européens (cf. benchmark, avec la MEL par exemple).**

#### 4.1.3.8 Compléments sur le service clientèle : analyse Espelia

L'exercice de listing des services rendus aux usagers réalisé avec Brugel et les opérateurs n'avait pas amené à désigner un service « satisfaction générale des usagers ».

Néanmoins, lorsqu'on essaye de faire la synthèse, ou l'intégrale des sujets de la satisfaction client, disposer d'un outil global d'enquête de satisfaction peut s'avérer être très précieux. Certains voisins européens l'ont compris (enquêtes annuelles et quinquennales en UK par l'Ofwat par exemple).

VIVAQUA a tenté plusieurs approches pour caractériser cette satisfaction, mais de manière imparfaite jusqu'à présent (d'après les entretiens menés) :

- **9.650 questionnaires de satisfaction** ont été récoltés depuis 2003 chez VIVAQUA<sup>41</sup> (soit un peu moins de 650/an en moyenne). Il n'existe cependant pas d'après l'audit de procédure claire interne de traitement de ces données ou d'organisation précise de ces enquêtes. Nous ne disposons donc pas de vision globale sur la perception de la qualité de service par les usagers. Ponctuellement néanmoins, voici des informations disponibles issues de ces questionnaires de satisfaction (non représentatifs de tous les usagers de RBC)

<sup>41</sup> En 2018, seul le questionnaire pour les chantiers de distribution a été utilisé. VIVAQUA a reçu 168 questionnaires en retour.

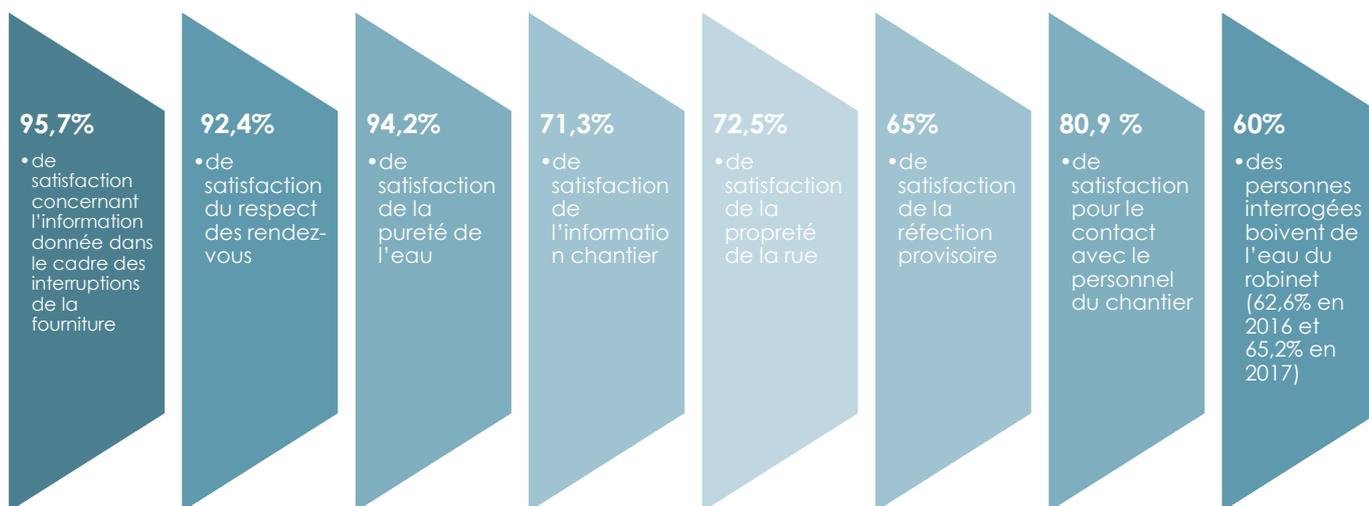


Figure 40 – Quelques éléments de satisfaction client renseignés dans le rapport d'activité 2018 de VIVAQUA

- **des focus group** ont été montés très récemment (2020) avec des panels de citoyens usagers (10 personnes sur 3h environ) sur différentes thématiques. L'animation de ces panels a été faite par une entreprise extérieure et les résultats de ces focus group devraient être fournis en septembre 2020. Le faible nombre de citoyens usagers ne permet pas de donner une vision très représentative des résultats, mais montre une fois de plus la direction que prend VIVAQUA concernant la relation aux usagers.

Timing	Activités
18 h 30	Accueil
18 h 35	Règles du jeu
18 h 40	Thème 1 : quelle image avez-vous de VIVAQUA ?
19 h 20	Thème 2 : que fait VIVAQUA ?
19 h 35	Thème 3 : vos relations avec VIVAQUA
19 h 55	Pause
20 h 05	Thème 4 : l'eau du robinet
20 h 55	Thème 5 : le prix de l'eau
21 h 15	Fin

Figure 41 - Déroulé des focus group et thèmes abordés en 2020.

L'un des objectifs du futur Plan Stratégique 2019-2024 sera à la fois de systématiser la mesure de la satisfaction des clients mais aussi de l'améliorer<sup>42</sup>.

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Taux de satisfaction moyen des clients répondant à nos enquêtes (à mettre en place)	Non mesuré	80%

Figure 42 - Indicateurs Vivanext pour l'objectif « optimiser la qualité des services rendus aux usagers/abonnés/clients et citoyens » (source : rapport Vivanext)

<sup>42</sup> Suite à la dernière présentation des KPI la donnée 2019 a été modifiée : au lieu d'indiquer "non mesuré", on indique actuellement "Taux de satisfaction moyens des clients répondant à nos enquêtes "chantiers distribution" donnée 2019 = 80,6%



L'objectif ambitionné par VIVAQUA semble relativement prudent compte tenu de la qualité de service actuellement délivré. Comme cela sera illustré dans le benchmark européen, les taux de satisfaction des meilleurs services sont de l'ordre de 85 à 98%.

Néanmoins, l'ensemble des indicateurs proposés dans le cadre de l'audit et du suivi qui s'en suivra permettra d'avoir un aperçu pertinent de cette qualité de service.

**La compléter par une enquête de satisfaction globale menée tous les 5 ans auprès des usagers par un organisme extérieur aux opérateurs nous paraît judicieux.**

#### 4.1.4 Paiement

Le paiement peut être perçu comme un moment désagréable par l'utilisateur, mais c'est néanmoins aussi un service qui, s'il est effectivement bien rendu, peut faciliter les choses à tous et éviter des frictions inutiles.

C'est donc un service très important dans la prise en compte de la satisfaction client ainsi que dans le bon fonctionnement des opérateurs, dont c'est la principale rémunération.

Dans le cas de Bruxelles capitale, c'est VIVAQUA qui se charge à 100% de cette partie et qui a donc fait l'objet de l'audit.

Voici les services rendus à l'utilisateur qui avaient été définis en concertation :

- Offrir un comptage des consommations fiable et régulier pour tous
  - Offrir un service de relevé de la consommation qui minimise les dérangements pour les usagers
  - Offrir un service d'aide aux usagers pour la détection des consommations anormales
  - Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises
  - Offrir un service de rectification clair, réactif et efficace
  - Payer sa facture via plusieurs modes de paiement
  - Payer sa facture dans un délai acceptable (pas trop court)
  - Permettre des facilités de paiement (échancier) ou une adaptation pour les usagers en difficulté
  - Garantir la continuité du service même en cas de retard/absence de paiement
  - Communiquer clairement sur les relances et les moyens de paiement
- PAIEMENT**

Figure 43 - Liste des services rendus aux usagers définis pour le paiement

#### 4.1.4.1 Offrir un comptage des consommations fiable et régulier pour tous

##### Sélection du service

Un paiement qui se passe en bonne et due forme commence par un relevé correct des consommations effectives de l'abonné qui est facturé. C'est le service de base qui garantit que le bon déroulement du paiement.

C'est un service direct à impact fort sur les usagers puisqu'il conditionne la facturation.

##### Etat des lieux

Il est entièrement assuré par VIVAQUA sur le périmètre de la Région de Bruxelles-Capitale.

363.179 compteurs en Région bruxelloise<sup>43</sup>

Année	Nombre de compteurs	Nombre de logements ou d'unités d'occupation	Population
2014	335.016	622.000	1.163.486
2015	342.184	625.393	1.175.173
2016	350.120	628.843	1.183.545
2017	357.544	633.180	1.191.041
2018	363.179	639.250	1.200.322



##### FOCUS : Abonnés et usagers

En Région de Bruxelles-Capitale, être abonné ou usager renvoie à des réalités différentes :

- **Lorsqu'un compteur d'eau à usage individuel dessert un logement unique :**

- l'abonné est le propriétaire du bien raccordé au réseau public de distribution d'eau, même s'il n'occupe pas le bien,
- l'usager est la personne qui jouit de la distribution d'eau ; il peut être propriétaire ou locataire.

VIVAQUA traite alors en première ligne avec l'usager.

- **Lorsqu'un compteur d'eau à usage collectif dessert plusieurs logements :**

- l'abonné est soit le propriétaire unique des différents biens raccordés au réseau public de distribution d'eau par le compteur unique, soit le syndic de l'immeuble agissant pour compte des propriétaires de l'ensemble des logements concernés ;

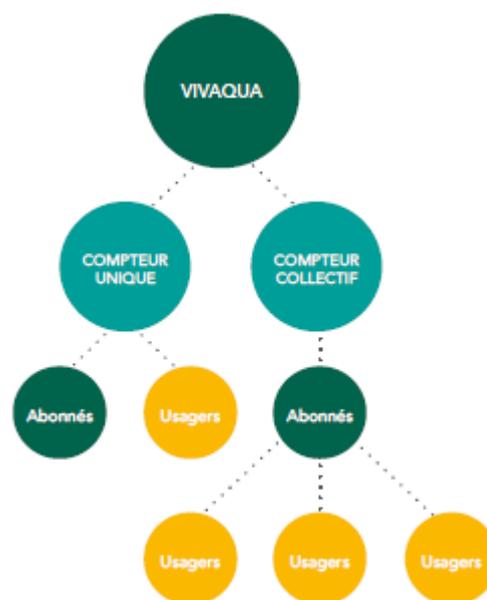


Figure 44 – La relation entre VIVAQUA et les abonnés et usagers du service d'eau et d'assainissement à Bruxelles capitale (source : Rapport d'activité VIVAQUA 2018)

<sup>43</sup> Source : rapport d'activité VIVAQUA 2018

- les usagers jouissent de la distribution d'eau ; ils peuvent être locataires ou propriétaires-occupants.

VIVAQUA ne traite alors qu'avec l'abonné, à charge pour ce dernier de ventiler la facture d'eau entre les différents usagers. Ces derniers n'ont pas de contact direct avec VIVAQUA.

L'étude KPMG a identifié un indicateur pertinent pour ce service : **CS-Meter03: Customer reading efficiency (-)**<sup>44</sup>

Plusieurs indicateurs reliés à celui-ci proposé sont également suivis :

	2017	2018
[zCI-EBC-023a] Water sold that is metered [%]	100%	100%
[zCI-EBC-023] Metering level of billed water service connections [%] <sup>45</sup>	100%	100%
[zCI-EBC-025a] Metering level residential properties [%]	100%	100%
[zCI-EBC-025b] Metering level non-residential properties [%]	100%	100%
[CI-EBC-003] Residential percentage of sold drinking water volume [%]	40%	41%
[CI-EBC-004] Non-residential percentage of sold drinking water volume [%]	7%	7%
[CI-EBC-004a] Industrial and commercial percentage of sold drinking water volume [%]	3%	3%
[CI-EBC-004b] Institutions and other percentage of sold drinking water volume [%]	4%	4%
[CI-EBC-005] Bulk percentage of sold drinking water volume	53%	52%

Ces indicateurs listés dans l'EBC montrent que 100% des propriétés résidentielles et non résidentielles sont bien munies d'un compteur et que tout le volume d'eau compté est bien facturé à 100%. La répartition entre les industriels, institutionnels et les particuliers est également faite en pourcentage de volume.

De plus, d'autres indicateurs KPMG viennent compléter l'audit concernant la qualité de la mesure faite par les compteurs :

- **CS-Meter02 : Meter renewal rate** : l'audit révèle que les compteurs sont usuellement renouvelés tous les **16 ans**, en fonction de leurs caractéristiques techniques (tous les 6 ans pour les gros compteurs). Le renouvellement régulier permet de garantir que la dérive de comptage est limitée. En effet, il est d'usage qu'un « vieux » compteur sous-estime les consommations réelles

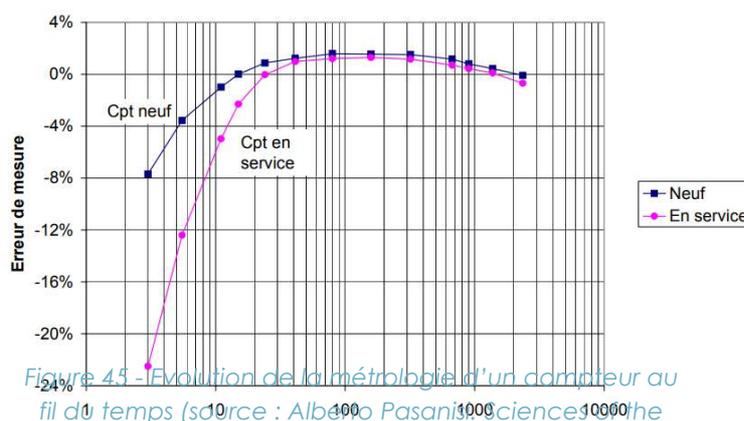


Figure 4.5 - Evolution de la métrologie d'un compteur au fil du temps (source : Alberto Paganis, Sciences of the Universe [physics]. ENGREP (AgroParisTech), 2004).

44

CS-Meter03: Customer reading efficiency (-)	
D39	Residential customer reading frequency (No./meter/year)
D40	Industrial customer meter reading frequency (No./meter/year)
D41	Bulk customer meter reading frequency (No./meter/year)
D42	Customer meter readings (No.)
E7	Residential customer meters (No.)
E8	Industrial customer meters (No.)
E9	Bulk customer meters (No.)

<sup>45</sup> i.e. Indicateur KPMG « CS-Meter01: Metered customers (No./customer) »

comme le montre l'exemple ci-contre. L'âge moyen du parc de compteur est également un indicateur intéressant et à maintenir autour d'une valeur cible de 7,5 années.

- A titre informatif, une enveloppe annuelle de 2 millions € est consacrée au renouvellement du parc de compteurs.

La procédure de renouvellement suit la méthode suivante :

- 1) règle de base :
  - pas de courrier pour prévenir d'un passage afin d'éviter des arnaques<sup>46</sup>,
  - déplacement directement chez les abonnés suivant un calendrier interne,
  - Certains acceptent le relevé du compteur, certains refusent. Dans ce cas, un flyer est délivré pour expliquer l'intérêt du relevé.
- 2) quand la règle de base ne fonctionne pas, une prise de rendez-vous est effectuée.
- VIVAQUA estime que **50% à 70%** des gens sont accessibles en suivant cette procédure. 20000 à 25000 relevés sont faits par an, organisés par communes et par période de l'année. 10 à 12 techniciens sont mobilisés.
- CS-Meter01 : Rate of outdated meter regarding the legislation : l'audit n'a permis d'identifier de valeur pour cet indicateur.

La télérelève des compteurs n'a pas été choisie pour équiper les compteurs de Bruxelles Capitale, principalement par choix technico-économique. Cependant, VIVAQUA déclare que cela n'entrave pas la qualité des relevés. Pour mémoire, la relève à distance peut être effectuée selon 2 modalités :

- **La radiorelève** (système walk-by – à pied – ou drive-by – en véhicule motorisé) qui permet la **collecte ponctuelle** des index de consommation en passant dans la rue à distance de réception du signal de la tête émettrices équipant les compteurs ;
- **La télérelève** qui permet la **collecte permanente** des index grâce à un système de répéteurs et de concentrateurs des signaux d'impulsion des têtes émettrices. Cette dernière est utilisée par de nombreux opérateurs (exemple de la Métropole de Lille ou de la Ville de Paris dans le benchmark).

Ces choix permettent en théorie une meilleure fréquence de relève (au moins annuelle) sans déranger les abonnés ainsi qu'une meilleure fiabilité des index et donc de la facture. Dans le cas de la télérelève, des fonctionnalités d'alerte fuites (surconsommation détectée) ou personnes en détresse (absence de consommations pendant une période longue) peuvent être programmées même si les retours d'expérience en la matière sont encore peu robustes. Il est également théoriquement possible de monitorer en temps réel les rendements de secteurs hydrauliques de taille réduite et ainsi d'améliorer la réactivité en cas de fuite.

VIVAQUA dispose d'un atelier des compteurs pour gérer leur renouvellement et réparation : ce service réhabilite les compteurs enlevés selon un banc de test agréé par la métrologie belge. Les compteurs ainsi réparés peuvent être remis en place pour une durée de 16 ans à nouveau.

---

<sup>46</sup> Faux techniciens VIVAQUA



### FOCUS : le volume compté par les compteurs n'est pas le volume injecté dans le réseau

Avoir des compteurs précis permet de relever et facturer correctement les abonnés et c'est ce qui importe dans le cadre de cet audit. Néanmoins il peut exister un écart important entre l'eau facturée et l'eau réellement injectée dans le réseau comme le montrent la Figure 16 - Schéma des volumes mis en œuvre dans un réseau de distribution (source : Observatoire national (France) des services d'eau potable et d'assainissement) et cette courbe :

IP 16 : Taux de volume non facturé (moyenne annuelle)

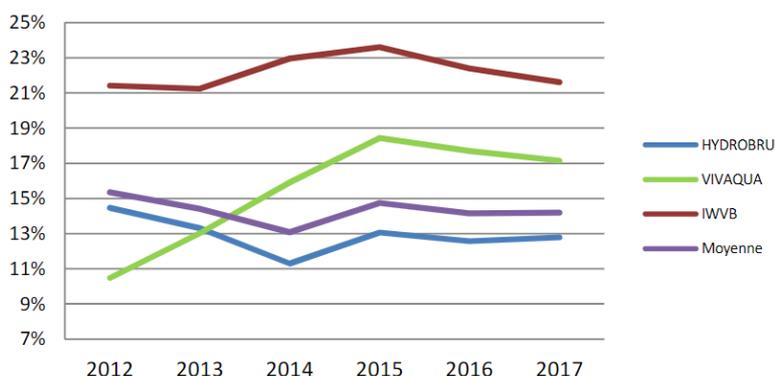


Figure 46 – Taux de volumes non facturés (moyenne annuelle) extraite des KPI 2018 de VIVAQUA (NB : Hydrobru est alors dans VIVAQUA)

NB : Les 4 communes flamandes et l'aéroport ne sont plus actionnaires de VIVAQUA et l'IWVB n'existe plus depuis.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

Plus de 360 000 compteurs sont présents en RBC et doivent être relevés et entretenus. A titre de comparaison, Eau de Paris (qui s'est engagé vers la télérelève) a environ 3 fois moins de compteurs dans son parc (majorité de compteurs de pied d'immeubles, peu de logements font l'objet d'une individualisation des compteurs dans les logements même). L'engagement de VIVAQUA dans le déploiement d'une télérelève représenterait un investissement colossal à mettre en balance des avantages (parfois incertains) qu'il générerait.

En revanche, la pyramide des âges des compteurs semble très correcte d'après les valeurs avancées en entretien (<16 ans) et l'atelier de réparation des compteurs et réétalonnage permet une durabilité plus grande qui est à saluer.

Un point à retenir spécifique au cas belge est que l'ordonnance de 2014 constitue un incitant au placement de compteurs individuels, puisqu'elle permet au propriétaire qui signale le départ de son ex-locataire et communique un index et d'être définitivement libéré du paiement des éventuelles factures impayées de ce dernier. L'effort d'individualisation est à poursuivre car c'est un pas important vers une meilleure maîtrise des volumes vendus/facturés.

#### 4.1.4.2 Offrir un service de relevés de la consommation qui minimise les dérangements pour les usagers

##### Sélection du service

Il s'agit d'un service en lien direct avec l'utilisateur car il y a interaction entre l'opérateur et l'utilisateur. Il est relativement difficile de trouver des informations permettant de comparer ce service chez d'autres opérateurs car peu d'indicateurs sont décrits à ce sujet, néanmoins le caractère direct du service et son fort impact le classe comme partie prenante de la qualité de service rendu aux usagers.

##### Etat des lieux

Etant donné que le choix technique de VIVAQUA a été de conserver un système de compteurs à relevés manuels, il reste nécessaire d'effectuer des déplacements chez les abonnés pour vérifier les volumes réellement comptés.

L'audit de VIVAQUA révèle qu'à Bruxelles capitale, les consommations peuvent être :

Relevées chez les abonnés :	Relevées « dynamiquement » par les abonnés eux-mêmes :	Estimées sur la base des dernières consommations par l'outil Dadabo
<ul style="list-style-type: none"><li>• un technicien VIVAQUA se déplace pour réaliser la lecture du compteur. A cette fin, un calendrier de relevés est établi.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• un courrier propose alors aux abonnés de faire le relevé et de le renvoyer à VIVAQUA. Un algorithme identifie ensuite les éventuelles anomalies.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dababo estime une moyenne qui paraît la plus réaliste, basée sur la dernière année ou les 3 dernières années</li></ul>

Comme vu ci-avant, les visites pour les relevés se font à l'improviste, selon un calendrier de relevés (transmis par VIVAQUA) :

Groupe B	Groupe C	Groupe D	Groupe A
<ul style="list-style-type: none"><li>• Berchem-Ste-Agathe<ul style="list-style-type: none"><li>• du 15/02 au 31/03.</li></ul></li><li>• Ganshoren<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/01 au 15/02.</li></ul></li><li>• Koekelberg<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/02 au 28/02.</li></ul></li><li>• St-Gilles<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/01 au 15/03</li></ul></li><li>• Schaerbeek<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/01 au 31/03.</li></ul></li><li>• Ixelles<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/02 au 31/03.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Etterbeek<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/04 au 30/06.</li></ul></li><li>• Molenbeek<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/04 au 30/06.</li></ul></li><li>• Uccle<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/04 au 30/06.</li></ul></li><li>• Woluwe-St-Pierre<ul style="list-style-type: none"><li>• 10/04 au 30/06.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anderlecht<ul style="list-style-type: none"><li>• 01/07 au 30/09.</li></ul></li><li>• Evere<ul style="list-style-type: none"><li>• 10/08 au 30/09.</li></ul></li><li>• Forest<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/07 au 30/09.</li></ul></li><li>• St-Josse<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/07 au 15/08</li></ul></li><li>• Woluwe-St-Lambert<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/07 au 30/09</li></ul></li><li>• Jette<ul style="list-style-type: none"><li>• 01/07 au 30/09.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auderghem<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/10 au 31/12.</li></ul></li><li>• Bruxelles (centre, II, V et VI)<ul style="list-style-type: none"><li>• du 01/10 au 31/12.</li></ul></li><li>• Watermael-Boitsfort<ul style="list-style-type: none"><li>• du 15/11 au 31/12.</li></ul></li></ul>

Figure 47 - Calendrier de relevé des compteurs (source : VIVAQUA).

Cette technique ne semble pas poser de problème ou faire l'objet de plaintes (sous réserve de la bonne catégorisation des plaintes à venir dans le projet de gestion des plaintes en cours).

##### Prise de recul (analyse Espelia) :

Pour savoir, il faut mesurer : il n'y a pas d'information objective issue de l'audit qui permette de caractériser si ce service est rendu convenablement aux usagers. C'est donc un point à suivre dans la mise en

place du projet de gestion des plaintes notamment : il faudra s'assurer que la typologie de plainte « problème au relevé de compteur » soit précisée.

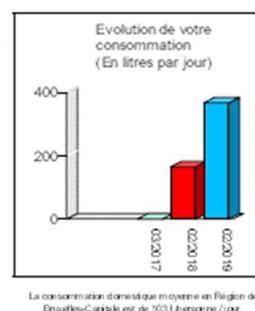
#### 4.1.4.3 Offrir un service d'aide aux usagers pour la détection des consommations anormales

##### Sélection du service

Le comptage, fiable et peu dérangent, est un facteur crucial comme nous l'avons vu. Il peut arriver qu'à l'issue du relevé, la consommation correctement mesurée (et donc facturée) soit importante au regard du nombre d'usagers considérés pour le compteur en question : c'est ce qu'on appelle une consommation anormale.

Dans le contexte de changement climatique et de protection de la ressource, il est important de vérifier que ces surconsommations soient diminuées et tendent vers zéro.

C'est donc bien un service rendu à l'environnement, mais aussi bien sûr un service rendu à l'usager qui pourra ainsi réduire sa facture, si la surconsommation n'est pas justifiée par une activité valide. C'est également une véritable mission de service public si l'on considère l'eau comme un bien commun.



##### Etat des lieux

L'audit révèle que VIVAQUA transmet aux abonnés chez lesquels le releveur a constaté une surconsommation, un courrier spécifique joint à la facture (qui elle-même propose un graphique d'évolution des consommations, cf. ci-contre).

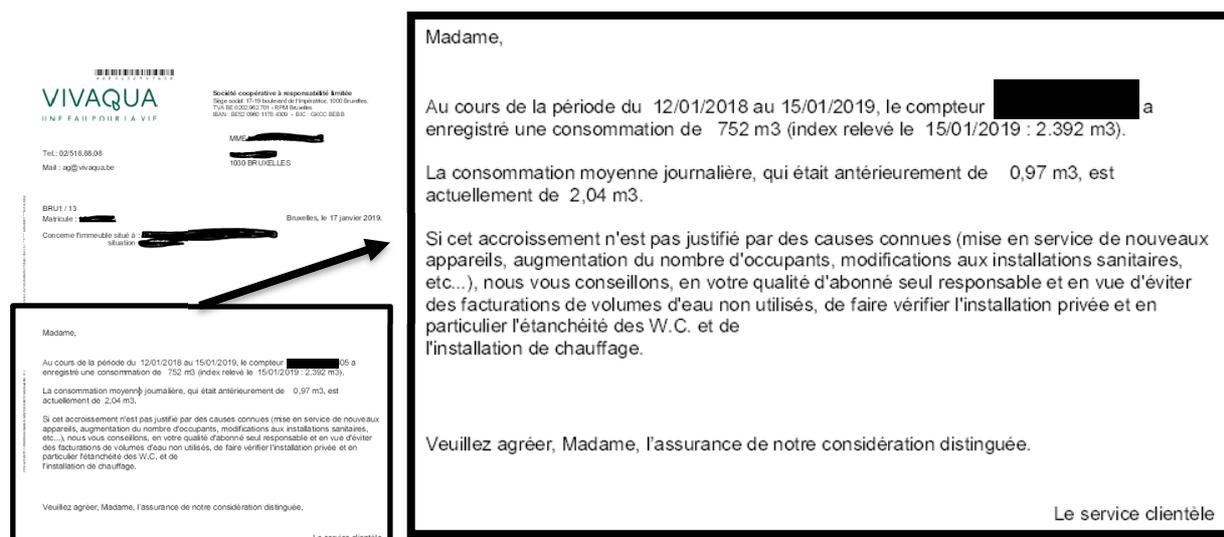


Figure 48 - Exemple de lettre d'information identifiant une probable surconsommation (source : VIVAQUA).

De plus, VIVAQUA dispose d'un outil interne disposant des fonctionnalités essentielles en vue du suivi des consommations, qui participe à identifier les surconsommations. Ce mainframe sera remplacé d'ici septembre 2021 (suite au retard dans la mise en place de SAP) par un nouveau CRM.

De manière ponctuelle, un contrôleur peut ensuite passer sur demande de l'utilisateur pour comprendre s'il y a des moyens à mettre en place pour diminuer la consommation (ex : optimisation des équipements intérieurs, etc.).

Le Conseil d'Administration de VIVAQUA a adopté en septembre 2019 un tarif fuite. Un tel dispositif cadre parfaitement avec les objectifs de l'axe « clientèle » du plan stratégique VivaNEXT, en ce qu'il apporte une réelle orientation client (écoute et solution) par rapport à des problèmes majeurs auxquels ses usagers peuvent être accidentellement confrontés.

Le tarif applicable en cas de fuite se décompose comme suit :

- de 0 à 2 fois la consommation habituelle : application de la tarification habituelle (tarif progressif et/ou linéaire)
- de 2 à 4 fois la consommation habituelle :
  - o Si tarif progressif : application de la tarification linéaire moins 75 %
  - o Si tarif linéaire : application du même tarif moins 50 %
- plus de 4 fois la consommation habituelle : application de la tarification linéaire moins 90 %

Ce tarif réduit s'applique tant sur le prix de l'eau que sur le prix de l'assainissement communal et régional

#### **Prise de recul (analyse Espelia) :**

**Le sujet du traitement des cas de surconsommation fait souvent la différence dans des cas de gestions publiques versus privées. En effet, si l'abonné paye effectivement sa facture, même en surconsommation, un gestionnaire privé va avoir tendance à s'attacher plus au chiffre d'affaire généré qu'à la vérification précise de s'il s'agit d'une surconsommation ou non (cas exagéré).**

**Il apparait donc pertinent pour un opérateur public de se positionner nettement sur ce sujet et d'enclencher, de manière proactive, une démarche vers ses abonnés à ce sujet (qui n'est pas enclenchée aujourd'hui puisque ce sont les abonnés qui doivent faire la démarche après avoir éventuellement été prévenu par VIVAQUA).**

#### *4.1.4.4 Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises*

##### **Sélection du service**

La facture est souvent le seul contact direct entre l'abonné et VIVAQUA : il doit être irréprochable, reflétant les consommations réelles (cf. § précédents) et clair pour éviter toute incompréhension.

##### **Etat des lieux**

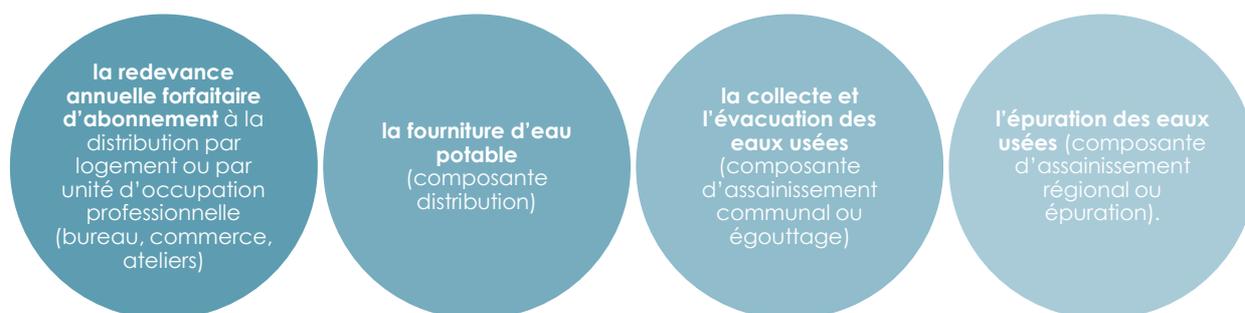
Le projet SAP/ISU prévoit la réécriture des documents sortants et notamment de la facture, qui doit être rendue plus lisible (travail sur le graphisme) et comporter des formulations moins lourdes (notamment sur les points juridiques). La facture est actuellement très complète mais peu avenante, avec beaucoup de paragraphes réglementaires.

L'EBC prévoit un indicateur de suivi à ce sujet, qui semble actuellement non renseigné par VIVAQUA :

	X	2018
<b>[QS-032] Billing complaints and queries per customer [No./ 1000 customers]</b>	0	0

A la facture s'ajoute une annexe explicative, relativement fastidieuse à lire mais complète, indiquant également les numéros de téléphones pour joindre VIVAQUA (différents numéros selon l'objet de l'appel) ainsi que le site web. Un encart mentionnant la facture en ligne via Doccle (cf. § 4.1.4.6) est également présent.

La facturation de l'eau à Bruxelles s'effectue sur base de 4 éléments :



Pour faciliter la compréhension de la facture, VIVAQUA propose sur son site web une vidéo d'explication : <https://www.youtube.com/watch?v=wWCi8lMyZDg&t=8s> et met à disposition des abonnés un numéro de téléphone : 02 518 88 08

Figure 49 - Extrait du site internet VIVAQUA concernant la lecture des factures.



Le rythme de facturation dépendant du volume consommé :

<b>12 factures mensuelles</b>	6 %
<b>6 factures bimestrielles</b>	2 %
<b>4 factures trimestrielles</b>	16 %
<b>3 factures quadrimestrielles</b>	0 %
<b>2 factures semestrielles</b>	36 %
<b>1 facture annuelle</b>	40 %

Figure 50 – Proportion des compteurs facturés selon le nombre de factures par an (source : rapport d'activité VIVAQUA 2018)

NB : VIVAQUA a pour ambition, notamment au travers de la digitalisation et la mensualisation des factures, de permettre d'augmenter le rythme de facturation pour permettre aux ménages de mieux intégrer la charge de l'eau dans leur budget mensuel.

Ce point n'est réalisable que si la facturation électronique se généralise, car l'envoi papier des factures mensuelles représenterait un coût très important (environ 3M€d'après Philippe Binet).

De plus, il est possible que la réglementation évolue et impose une facture/trimestre à terme<sup>47</sup>.



#### **FOCUS : évolution de la loi sur le contenu des factures d'eau**

La résolution<sup>48</sup> concernant l'accès à l'eau pour toutes et tous et la lutte contre la précarité hydrique en Région de Bruxelles-Capitale prévoit notamment de mettre en place à court terme une amélioration de la lisibilité des factures d'eau afin d'assurer la présence d'informations en suffisance et leur intelligibilité car, pour les ménages en situation de précarité hydrique, elles sont un instrument qui devrait permettre :

- de clarifier l'état d'une éventuelle dette ;
- de clarifier la nature du relevé du compteur (situation réelle ou estimation) ;
- de lutter contre l'enlissement administratif ;
- de mettre en lumière l'ensemble des dispositifs d'accompagnement existant au sein de la Région bruxelloise (médiateur, services de première ligne, CPAS, ...) et ainsi lutter contre le non-recours au droit.

#### **Prise de recul (analyse Espelia) :**

**La facture actuelle est complexe, d'autant plus que le tarif de l'eau est complexe également et difficile à comprendre. Le travail engagé sur de nouveau tarif d'ici 2022 (incluant une tarification sociale) devra donc faire également l'objet d'une explication plus claire qu'actuellement envers les usagers.**

**VIVAQUA s'est saisi du sujet et enclenche la démarche qui devrait permettre de rendre plus lisible ses documents. Néanmoins ce qui est envisagé à l'heure actuelle (simplification graphique, reformulation) est relativement simple et devra être appuyé par la démarche myVIVAQUA.**

**Le plus complexe est de bien intégrer dans chaque projet VIVAQUA l'ensemble des liens entre tous les services à améliorer dans une démarche continue : un head of transformation a ainsi été nommé chez VIVAQUA et devrait aider à cette clarification.**

#### *4.1.4.5 Offrir un service de rectification clair, réactif et efficace*

##### **Sélection du service**

Il peut arriver qu'une erreur de facturation soit faite et nécessite une rectification, après la plainte de l'abonné considéré. Dans ce cas, l'opérateur doit pouvoir faciliter au maximum le processus pour que cette « mauvaise expérience » pour l'abonné soit rectifiée au plus vite.

##### **Etat des lieux**

L'audit n'a pas permis d'extraire des documents exemples de rectifications de factures suite à des réclamations client.

<sup>47</sup> A partir de décembre 2020, les clients de VIVAQUA recevront 4 factures par an: la facture de régularisation envoyée après le relevé du compteur sera désormais suivie de trois factures d'acompte.

Cette mesure permettra aux clients de mieux gérer leur budget en étalant le paiement de leur consommation annuelle. Les clients qui ont choisi la facture mensuelle en ligne via Doccle continueront à bénéficier de ce service gratuit.

<sup>48</sup> SESSION ORDINAIRE 2018-2019, 23 AVRIL 2019, PARLEMENT DE LA RÉGION DE BRUXELLES-CAPITALE

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

Les informations recueillies pendant l'audit concernent les facilités de paiement, les mises en demeure et les factures en tant que telles. Il n'y a pas de suivi de modifications de factures (qui sont probablement gérées à la main dans les cas complexes par la cellule en question).

Ce constat peut avoir deux explications : il y a très peu ou pas de contestations de factures ou il n'y a pas de traces de ces changements dans les outils actuels de suivis chez VIVAQUA.

Si c'est cette dernière explication qui est la bonne, ce constat devrait évoluer avec la migration sous SAP et le projet cockpit qui y est associé.

#### 4.1.4.6 Payer sa facture via plusieurs modes de paiement

##### Sélection du service

La possibilité de payer sa facture via plusieurs modes de paiement est un service rendu par nombre d'opérateurs en Europe, qui facilite grandement les abonnés et les opérateurs. En effet, cela augmente les chances d'un paiement plus rapide et donc de retards de paiements moindres pour l'opérateur.

##### Etat des lieux

L'étude KPMG ne liste pas d'indicateur correspondant à ce service, mais Vivanext le prend en compte via l'indicateur suivant : **proportion de clients optant pour la facturation électronique (nb/an)** (après passage à la facturation mensuelle).

En effet, la facturation électronique est un bon indicateur car c'est actuellement le moins représenté (environ **9% des facturations totales émises** d'après les entretiens), mais le plus rapide et efficace.

Actuellement, la facturation électronique est permise grâce à la société coopérative Doccle et n'est donc pas directement organisée par VIVAQUA. Au terme d'un appel d'offre, VIVAQUA a désigné la firme SPEOS, en qualité de DSP (Document Service Provider), pour assurer, dans un premier temps, une mission de mass printing qui débutera le 1<sup>er</sup> décembre 2020. Au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de 2021, SPEOS permettra également l'usage de la plateforme de paiement POM, autorisant les paiements au moyen d'un QR-code. Enfin, après l'implémentation de SAP – ISU, deux autres moyens de paiement viendront compléter cette offre : MERCURIUS et ZOOMIT.

Vivanext fixe un objectif associé à cet indicateur, conditionné par l'augmentation de la mensualisation :

INDICATEURS	NIVEAUX 2019	CIBLES 2024
Proportion de clients optant pour la facturation électronique (après passage à la facturation mensuelle)	5 %	75 %

Figure 51 - Objectif Vivanext concernant la facturation électronique.



##### FOCUS : Chiffres variables sur la facturation électronique

Le rapport d'activité 2018 mentionne un **taux de 12.6%** plutôt que les 9% mentionnés lors de l'entretien en 2020. L'indicateur Vivanext mentionne lui 5% en 2019.

Vivaqua précise que 5 % est le chiffre au début du plan stratégique (2018) et 9 % est correct au 31 décembre 2019. Le chiffre de 12,6% n'est pas expliqué.

Cela tendrait à monter que, soit :

- La mesure du taux de facturation électronique pose encore problème
- le taux de factures électroniques a réellement chuté depuis 2018 : il n'existe pas d'explication directe à cette chute et la tendance est inverse à celle souhaitée. Cet indicateur est donc à surveiller.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

La facturation électronique est un atout sur plusieurs points : facilité de paiement pour l'utilisateur, paiement plus rapide pour l'opérateur, moins d'envois papier à sous-traiter. C'est donc un axe intéressant, qui ne doit pas être la seule solution de paiement néanmoins (c'est loin d'être le cas aujourd'hui).

Un point d'attention doit être relevé sur la solidité des chiffres avancés (qui semblent différents selon les sources de l'audit) et sur les tendances, qui semblent à la baisse alors que l'objectif Vivanext est très ambitieux (et concomitant avec l'augmentation de la facturation mensuelle, qui n'est pas aujourd'hui garantie en 2024).

#### 4.1.4.7 Payer sa facture dans un délai acceptable (pas trop court)

##### Sélection du service

La souplesse accordée à l'abonné est importante en termes de satisfaction client. Parmi les souplesses possibles viennent celles qui concernent le paiement.

La première étape à cela est d'accorder un délai correct pour le paiement de la facture (avant d'éventuelles étapes de relance).

##### Etat des lieux

Aucun indicateur KPMG ou EBC n'est listé sur ce service.

L'exemple de facture transmise par VIVAQUA dans le cadre de l'audit indique un délai entre l'émission de la facture et la limite de paiement de **15 jours ouvrés** (et 19j en tout). A titre de comparaison, le délai est de 14 jours en France et va jusqu'à 30 jours en Suisse (pour une contestation de montant prélevé).

BRU1 / 13 du **18/02/2019**  
Matricule: 10.100.10.0 Client: [redacted]  
Concerne : [redacted]

Facturation de votre consommation d'eau		Montants
Période du 14/02/2018 au 14/02/2019 :	135 m <sup>3</sup>	
EAU		+ 372,03 EUR
T.V.A. 6,00 % ( base d'imposition 372,03 EUR )		+ 22,32 EUR
<b>Total à payer avant le 05/03/2019</b>		<b>394,35 EUR</b>

Figure 52 - Extrait de facture indiquant le temps disponible pour le paiement (source : VIVAQUA).

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

Le délai actuellement autorisé par VIVAQUA est correct en regard d'autres délais dans des services européens. Il est à conserver, y compris pour toute forme de paiement (des allongements de délais sont envisageables pour favoriser la transition d'un mode de paiement à l'autre, comme la facturation électronique par exemple).

#### 4.1.4.8 Permettre des facilités de paiement (échancier) ou une adaptation pour les usagers en difficulté

##### Sélection du service

Lorsque les abonnés ont des difficultés de paiement, il est important que l'opérateur puisse fournir des solutions adaptées. Cela fait partie de la qualité de service que d'offrir cette souplesse en cas d'imprévu du côté des usagers et abonnés.

##### Etat des lieux

L'étude KPMG avait listé à cette fin un indicateur intéressant qui décrit bien le nombre de plans de paiements adaptés délivrés par l'opérateur sur l'année d'exercice : **CS-Bill02 : Rate of payment plans granted per customer.**

Sur l'exercice 2018, **28.420 plans de paiement ont été accordés aux usagers**, soit 1.208 plans de paiement de plus par rapport à l'année 2017 (+4 %).

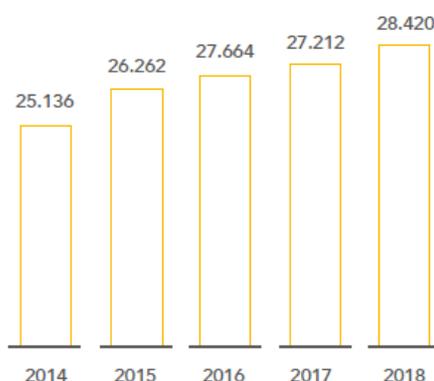


Figure 53 - Evolution du nombre de plans de paiement (source : Rapport d'activité VIVAQUA 2018)

Cette évolution constante se retrouve dans celle des 7 dernières années sur les factures en retard :

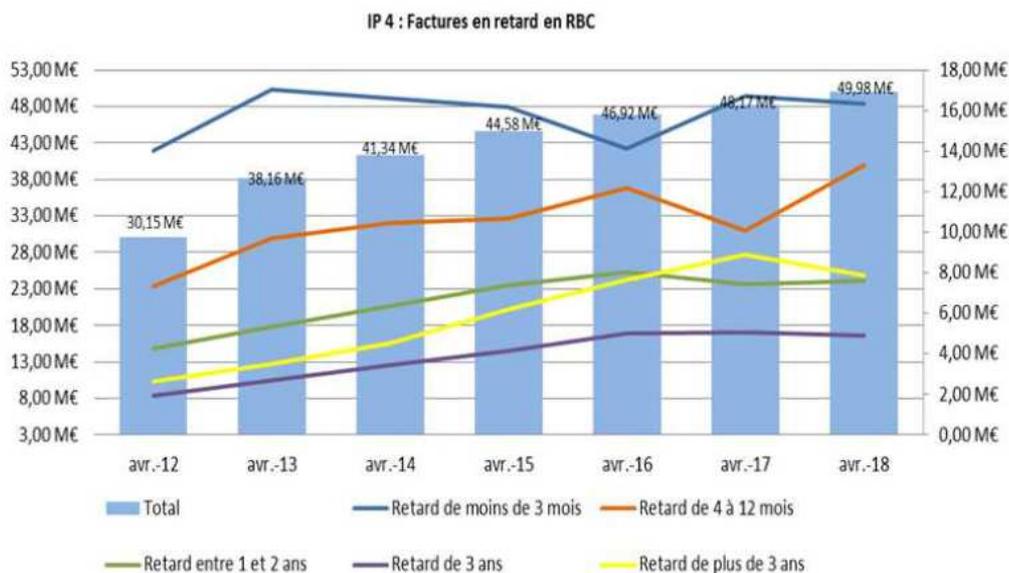


Figure 54 – Suivi des KPI de factures en retard à Bruxelles capitale (source : KPI 2018 VIVAQUA)

Alors que les retards de moins de 3 mois sont relativement stables depuis 2012 (autour de 15M€), les retards de 1 an et plus sont en augmentation : cela montre des difficultés de paiement à long terme qui peuvent, s'ils persistent et augmentent, poser un problème pour le bon fonctionnement du service.



#### FOCUS : La procédure de recouvrement de créances

Elle est décrite dans le rapport d'activité et suit le cheminement suivant :

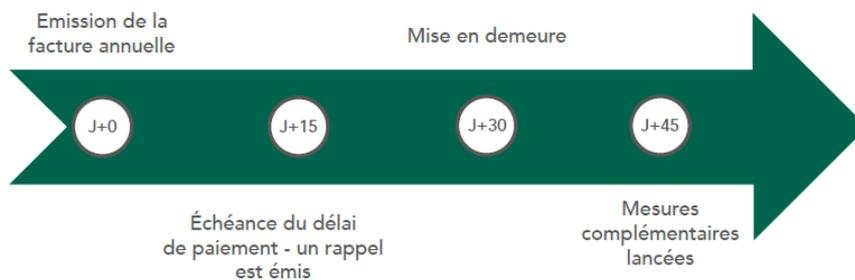


Figure 55 - Procédure de recouvrement de créances fixée par l'ordonnance du 8 septembre 1994.

Des exemples de facture, rappel, mise en demeure ont été fournis pendant l'audit.

VIVAQUA travaille en étroite collaboration avec les 19 CPAS de la Région pour garantir aux personnes en difficultés des solutions techniques et/ou financières adéquates. Toute personne éprouvant des difficultés de paiement de sa facture d'eau peut s'adresser au CPAS de sa commune, qu'elle bénéficie ou non d'une aide sociale. L'Intercommunale alimente annuellement un Fonds social par une contribution de 0,03 € par m<sup>3</sup> d'eau facturé, comme le prévoit le texte de l'Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale du 14 juillet 2011.

En 2018, 1.804.340 € ont été répartis entre les 19 CPAS de la Région en charge de la gestion du Fonds social. Sur l'exercice 2018, **99 % du montant alloué au Fonds social ont été effectivement utilisés**, soit un montant de 1.793.204 €.

Les sommes non engagées en 2018 par les CPAS, soit 11.136 €, viendront s'ajouter à la dotation 2019 du Fonds social qui s'élèvera ainsi à 1.796.655 €.

En complément de ces indicateurs, l'EBC relève le lien entre le prix de l'eau et le pouvoir d'achat des usagers :

	2017	2018
<b>[Fi-EBC-020] Affordability based on disposable household income [%]</b>	0,44%	0,42%

Le pourcentage du coût de l'eau (et de l'assainissement) sur le budget des usagers est faible et en diminution. C'est un bon moyen pour donner de la robustesse à l'analyse du nombre de plan de paiement accordés, en prenant en compte également le contexte économique des usagers.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

De plus en plus de facilités de paiement sont accordées par VIVAQUA. C'est une tendance qui n'est pas surprenante en regard d'autres services européens. En revanche, il faut bien veiller à ce que cela ne devienne pas une tendance à long terme.

L'indicateur CS-Bill02 : Rate of payment plans granted per customer (/an) existe d'ores et déjà (28 420 plans en 2018 pour environ 1 200 000 usagers) est plutôt un outil de suivi des difficultés de paiement des usagers/abonnés plutôt que de la qualité du service en tant que telle. Néanmoins, il est important de vérifier que l'opérateur propose toujours des plans de paiement en cohérence avec le nombre d'usagers (un indicateur à zéro serait très mauvais).

#### 4.1.4.9 Garantir la continuité du service même en cas de retard/absence de paiement

##### Sélection du service

Le droit à l'eau fait l'objet de nombreux débats dans le monde et beaucoup de pays européens ont aujourd'hui acté l'interdiction des coupures aux particuliers. Il s'agit d'une garantie de service importante pour les usagers.

##### Etat des lieux

L'étude KPMG ne listait pas spécifiquement les coupures, mais les factures impayées (CS-Bill01 : Unpaid water bill rates).

En revanche, l'audit montre que VIVAQUA suit effectivement le nombre de coupures : en 2018, **1.418 interruptions de fourniture d'eau** ont eu lieu, dont 1.014 domestiques. Le nombre d'interruptions varie suivant les années selon l'environnement économique ou la complexité de suivi administratif et judiciaire de certains dossiers de recouvrement (cf. § précédent sur les facilités de paiement). Les fermetures actées au cours d'un exercice portent ainsi le plus souvent sur les factures impayées de plus d'un an voire âgées de plusieurs années.

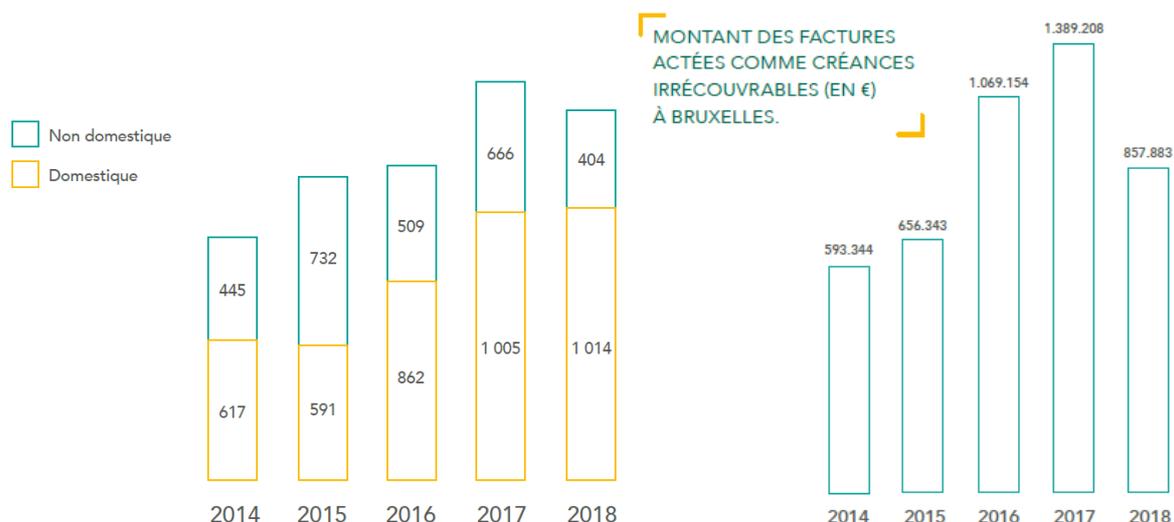


Figure 56 - Nombre d'interruption effective de la fourniture d'eau et montant des factures actées comme créances (source : Rapport d'activités VIVAQUA 2018)

Pour les clients domestiques, lorsque la mise en demeure reste sans suite, un **avis d'interruption de fourniture d'eau** est envoyé au Bourgmestre et/ou Président de CPAS où réside l'usager. Suite à ces notifications et à un jugement rendu par le juge de paix ou le tribunal de première instance allant dans le sens d'une interruption effective de la fourniture d'eau, VIVAQUA exécute le jugement. Un délai important, **parfois de plusieurs années**, s'écoule donc entre l'échéance de la facture et une fermeture de compteur. Il est à noter que l'interruption de la distribution d'eau ne s'opère qu'à l'issue de procédure prévue par l'ordonnance régionale de 1994, soit en pratique 15 à 20 mois après l'émission de la facture originale, compte tenu de l'ensemble des délais prévus par celle-ci.

Cette procédure peut être illustrée par un simple exemple :

- facture émise : le 5 janvier 2018
- après 90 jours : information au CPAS --> début avril 2018
- délai de 2 à 3 mois en vue de permettre au CPAS d'entreprendre toutes les démarches utiles → juillet 2018
- transmission à l'avocat → juillet/août 2018
- citation, jugement, signification → décembre 2018
- 1 mois avant l'interruption : 2<sup>ème</sup> information au CPAS → début avril 2019
- période hivernale d'interdiction des coupures d'eau à possibilité d'interrompre la fourniture d'eau entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 juin 2019.

Pour les clients non-domestiques, l'interruption de fourniture peut intervenir sans jugement à la fin de la procédure de recouvrement.

#### Prise de recul (analyse Espelia) :

**La coupure d'eau est toujours le levier extrême pour arriver à se faire payer et reste néanmoins le pire levier également, car le droit à l'eau est réel.**

Dans les faits, les coupures existent toujours en RBC, même si elles arrivent dans les faits très longtemps après les impayés. Pour tenter d'y remédier, la réflexion sur le tarif de l'eau et l'inclusion d'une tarification sociale est en cours<sup>49</sup> (prévue pour janvier 2022).

#### 4.1.4.10 Communiquer clairement sur les relances et les moyens de paiement

##### Sélection du service

La procédure de recouvrement de créance a été explicitée ci-avant (§4.1.4.8), mais la question peut se poser de savoir comment est-elle transcrite vis-à-vis des usagers et abonnés. En effet, sa clarté de communication garantit un stress moindre dans cette situation déjà délicate entre l'usager et l'opérateur.

##### Etat des lieux

Aucun indicateur concernant ce service n'a été listé par l'étude KPMG ou l'EBC.

L'audit a permis d'identifier les documents de relance (relance puis mise en demeure).

##### Prise de recul (analyse Espelia) :

La procédure concernant les relances et mises en demeure existe et est relativement conforme à ce que l'on peut observer dans d'autres services européens.

Néanmoins pour juger de son efficacité, il pourrait apparaître pertinent de travailler sur un suivi du pourcentage de paiements effectués suite à des relances (%/an). Ce type d'information devrait pouvoir être disponible une fois la migration SAP et le projet cockpit menés à bien.

#### 4.1.4.11 Conclusion sur le service paiement : analyse Espelia

Un point non abordé directement par les services listés avec Brugel et les opérateurs concerne tout simplement le **coût de l'eau** en RBC et sa perception par les usagers :

- l'eau est-elle perçue comme chère par les abonnés et usagers ?
- le prix de l'eau correspond-il au niveau de qualité attendu ?
- le tarif est-il adapté à ma situation personnelle ?

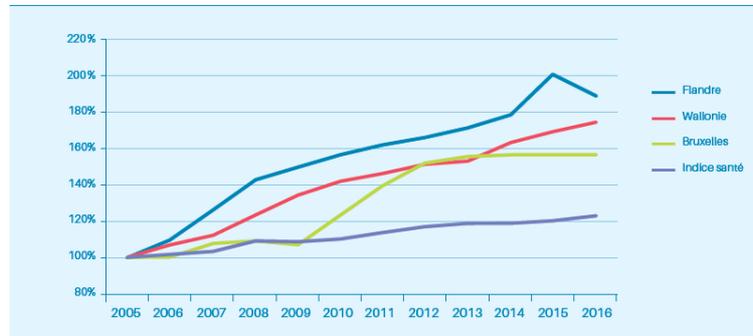
Ces points seraient extrêmement intéressants à récupérer via une enquête de satisfaction globale des usagers (cf. suggestion faite au § 4.1.3.8), car même si ce n'est pas le fondement de ce qui fait la qualité du service, c'est un point très saillant de la relation avec les usagers.

<sup>49</sup> Certains points sont relativement fixés (chèques eaux, financement de la mesure, ayant droit,...)

Pour information et contextualisation, on peut remarquer que le prix de l'eau à Bruxelles est stable depuis 2013, contrairement à ses voisins wallons et flamands : c'est donc un point positif du point de vue de l'utilisateur (sous réserve que les investissements dans l'exploitation et les réseaux perdurent au même niveau de qualité) :

Figure 57 - Evolution de la facture moyenne d'eau dans les 3 régions (source : État des lieux de la précarité hydrique en Belgique, fondation du roi Baudouin, 2018)

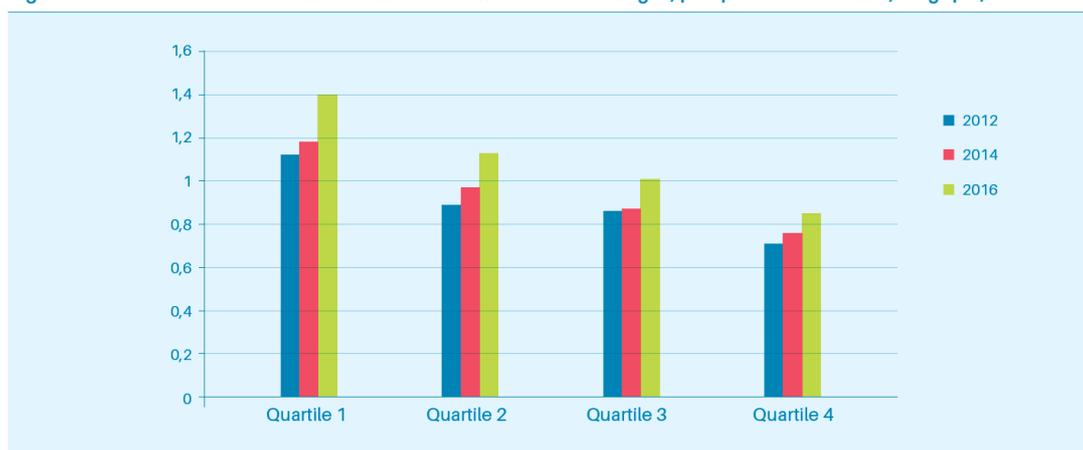
Figure 3 : Evolution de la facture moyenne d'eau dans les trois Régions, 2005-2016 (2005 = index 100)



Source : VMM, AquaWal, HydroBru, SPF Economie. Traitement : REDON

Malgré ce bon a priori, la part de l'eau dans la consommation globale des ménages a tendance à augmenter depuis 2012 (pour toute la Belgique et pas seulement Vivaqua) :

Figure 4 : Part du coût de l'eau dans la consommation totale des ménages, par quartile de revenus, Belgique, 2012-2016



Source : SPF Economie, Enquête sur le budget des ménages. Traitement : REDON

Figure 58 – (État des lieux de la précarité hydrique, fondation Roi Baudouin, 2018)

Pour information, en France cette part du coût de l'eau est de 0,8% en moyenne et on considère qu'au-delà de 3% il faut aider les ménages à payer leur facture.

Il est donc possible, que malgré un prix de l'eau stable, la perception par les usagers du prix de l'eau pourrait être négative. Ceci reste à démontrer par une enquête de satisfaction.

Comme mentionné plus haut dans l'audit, la réflexion sur le tarif de l'eau est enclenchée et doit aboutir au 1<sup>er</sup> janvier 2022. Cette réflexion intègre :

- Un calcul précis des coûts réels de fonctionnement des 2 opérateurs VIVAQUA et SBGE, intégrant également les clients de ventes en gros ou Aquafin pour l'assainissement
- L'évolution du pouvoir d'achat des ménages et la possibilité d'une tarification sociale

## 4.1.5 Prestations

Plusieurs éléments vont participer à un service performant concernant les prestations particulières :

- L'information disponible concernant les prestations particulières
- Le prix de ces prestations
- Le délai de réalisation des prestations
- La qualité de réalisation des prestations

Les deux premiers éléments (information et prix) ont été regroupés dans le service « Offrir et faciliter l'accès aux prestations particulières à tous les usagers » et les deux derniers (délai et qualité de réalisation) ont été regroupés au sein du service « Offrir des prestations qui répondent aux exigences réglementaires de délais et de qualité ».

### 4.1.5.1 Offrir et faciliter l'accès aux prestations particulières à tous les usagers

#### Sélection du service

Les prestations supplémentaires proposées par l'opérateur concernent souvent l'accès au service ou le contrôle du bon fonctionnement ou d'une facturation adaptée. L'impact de l'accès à ces prestations est donc fort et concerne directement les usagers.

#### Etat des lieux

##### 4.1.5.1.1 INFORMATION DISPONIBLE

Le site internet de VIVAQUA et les CGV informent d'un certain nombre de prestations réalisables par VIVAQUA pour les usagers :

- Raccordement au réseau d'eau potable ou d'assainissement
- Relevé de compteur en cas de déménagement
- Abonnement
- Vérification du compteur à la demande de l'utilisateur
- individualisation des compteurs

VIVAQUA affiche une nette volonté de poursuivre l'effort d'individualisation des compteurs. 80 000 compteurs ont ainsi été installés au cours des dix dernières années. La mise en place en place d'une tarification solidaire ne prend en effet son sens que dans l'hypothèse où chaque ménage dispose de son propre compteur. Cet élément a beaucoup joué sur le nombre de demandes de placement de compteurs individuels. De même, la possibilité pour le propriétaire de ne plus subir la solidarité avec son locataire lorsqu'il place des compteurs individuels dans les logements qu'il loue, pour autant qu'il respecte l'obligation d'informer le distributeur du départ du locataire conformément à l'ordonnance du 30 janvier 2014, est également un élément expliquant l'augmentation de ceux-ci depuis cette date.

EN cas de constructions neuves ou de transformation importante d'un immeuble, il est procédé d'office à l'installation de compteurs individuels.

Les demandes émanent des usagers et VIVAQUA ne mène pas de campagne d'information sur le sujet. VIVAQUA ne refuse jamais une demande tant que la demande concerne l'ensemble de l'immeuble. En revanche, VIVAQUA ne fait pas d'individualisation d'une partie d'un immeuble seulement.

En revanche, VIVAQUA doit faire face à certaines contraintes extérieures. Ainsi Bruxelles environnement impose l'installation des chaudières solidaires, qui rend problématique l'installation des compteurs individuels

Le sujet est en révision dans les CGV.

#### 4.1.5.1.2 PRIX DES PRESTATIONS

Le raccordement au réseau se fait :

- selon une grille de prix pour l'eau potable
- au forfait pour un branchement au réseau des eaux usées de 200mm
- au devis pour un branchement au réseau des eaux usées de diamètre supérieur.

Il a été signalé lors des entretiens que ce système au forfait pour l'égouttage pose parfois question, notamment quand le branchement est court et que l'utilisateur paie plus que le coût réel.

Le processus "nouveaux raccordements" du plan stratégique VIVANEXT prévoit une grille de prix<sup>50</sup> plus simple pour disposer d'une grille de référence plus simple à utiliser en interne et plus lisible pour l'utilisateur.

Pour un compteur supplémentaire (individualisation), les prix sont connus selon une grille prix mais sont, d'après VIVAQUA, à revoir.

Pour l'ensemble des prestations, certains prix sont publics d'autres non, ce qui devrait également être revu.

#### **Prise de recul (analyse Espelia) :**

**L'ensemble des prestations que peut attendre un usager sont possibles à réaliser par VIVAQUA. En revanche, l'information concernant les différentes prestations est inégale d'un service à l'autre et les prix des prestations proposés manquent de clarté pour l'utilisateur et peuvent donner l'impression d'un décalage avec la prestation réalisée.**

**Il n'existe pas, dans l'audit KPMG ou dans le benchmark EBC, d'indicateur en lien avec ce service.**

#### 4.1.5.2 *Offrir des prestations qui répondent aux exigences réglementaires de délais et de qualité*

##### **Sélection du service**

Le respect des exigences réglementaires en matière de travaux de raccordement ou en matière de droit des usagers est primordial. Le service est donc considéré comme ayant un impact direct sur l'utilisateur et fort.

<sup>50</sup> qui sera approuvée par Brugel dans le cadre des propositions tarifaires.

## Etat des lieux

### 4.1.5.2.1 DUREE DE REALISATION DES PRESTATIONS

Parmi les indicateurs définis par KPMG, deux indicateurs sont pertinents pour le suivi du délai de réalisation et de la qualité des prestations :

- Le temps moyen de réalisation d'un nouveau branchement
- Le temps moyen d'installation d'un nouveau compteur

#### **CS-Equip01: New connection efficiency (days)**

- F9 New connections establishment time (day)  
F10 New connections established (No.)

#### **CS-Equip02: Time to install a customer meter (days)**

- F11 Customer meter installation time (day)  
F12 New customer meters installed (No.)

Les CGV prévoient actuellement que "VIVAQUA effectue le placement de tout raccordement dans le plus court délai possible et garantit la bonne exécution des travaux." Le plan stratégique Vivanext prévoit un délai d'obtention d'un devis pour raccordement (résidentiel) de 5 jours ouvrables en 2024. VIVAQUA n'a pas d'objectif chiffré sur ce sujet pour l'instant et indique aujourd'hui un délai supérieur à 10 jours ouvrables constatés.

Les devis classiques ne nécessitent pas forcément une visite sur site. Les devis pour des immeubles plus importants (8-10 étages) nécessitent cependant des études plus poussées, intégrant notamment le réseau incendie. Par ailleurs, les dossiers transmis à VIVAQUA ne sont pas toujours complets, ce qui nécessite des échanges complémentaires qui allongent les délais de réalisation du devis.

Pour la réalisation des travaux, le délai de réalisation dépend aussi de l'état du chantier (si le maître d'ouvrage demande le raccordement au réseau trop tard, il y a parfois des retards dans la réalisation). Il est également nécessaire d'avoir une autorisation de voirie pour réaliser le branchement, ce qui est plus compliqué depuis la nouvelle ordonnance chantier. Le législateur demande aussi que tous les travaux des impétrants soient réalisés au même moment. Pour ces différentes raisons, VIVAQUA ne souhaite pas s'engager sur un délai qui dépend davantage des contraintes externes que de l'organisation de l'opérateur.

#### **Prise de recul (analyse Espelia) :**

**Le plan stratégique Vivanext propose des objectifs ambitieux de délais concernant la réalisation des devis pour branchement et des dossiers de déménagement, comparés aux performances actuelles de l'opérateur. En revanche, aucun délai de réalisation des branchements n'est proposé par l'opérateur, en raison des contraintes extérieures qui jouent fortement sur la réalisation des travaux (VIVAQUA suit le délai dont elle la maîtrise : le délai d'obtention d'un devis pour un raccordement (résidentiel), avec un objectif de ne pas dépasser les 5 jours ouvrables).**

#### 4.1.5.2.2 QUALITE DES PRESTATIONS REALISEES

**Aucun indicateur de l'audit KPMG ou du benchmark EBC ne permet d'évaluer le niveau de qualité des prestations réalisées.**

**Au regard des échanges avec les opérateurs, le principal moyen de mesurer la qualité du service est actuellement d'identifier les plaintes des usagers en lien avec la réalisation des prestations.**

#### 4.1.5.3 Synthèse sur les services prestations

L'ensemble des prestations auxquelles les usagers peuvent avoir recours sont fournies par VIVAQUA. Plusieurs points mériteraient d'être harmonisés entre les prestations :

- La disponibilité de l'information
- Les prix proposés pour les prestations (bientôt d'application).

Peu d'éléments sur la qualité des prestations fournies sont mesurables et VIVAQUA mesure essentiellement la satisfaction des usagers à travers les plaintes reçues sur le sujet.

# 5. COMPARAISON AUX BEST PRACTICES EUROPEENNES

## 5.1 Méthodologie de benchmark

### 5.1.1 Objectifs définis par Brugel

La comparaison aux best practices européennes vise plusieurs finalités :

- **Objectif 1** : Suite à l'évaluation globale des opérateurs conduite dans les parties précédentes, situer le fonctionnement de VIVAQUA et SBGE par rapport à un état de l'art en Europe ;
- **Objectif 2** : Connaître les bonnes pratiques d'autres exploitants, autorités organisatrices ou régulateurs en matière de qualité de service, en Europe ;
- **Objectif 3** : Disposer d'éléments de comparaison dans des contextes similaires, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs.
- **Objectif 4** : Fixer des objectifs aux opérateurs sur la base des bonnes pratiques du benchmark mais réalisables pour le secteur de l'eau en RBC.

### 5.1.2 Approche méthodologique

Afin de répondre aux différents objectifs du benchmark, Espelia a mis en œuvre les processus suivants :

- **Réponse à l'objectif 1** : Comparaison du fonctionnement de VIVAQUA et SBGE dans le cadre du référentiel européen EBC. Cet aspect a été traité dans les parties précédentes.
- **Réponse à l'objectif 2** : Synthèse bibliographique et entretiens, quand ceux-ci ont été possibles, pour identifier et qualifier les facteurs clés de la qualité de service (§ 5.3 Résultats issus du benchmark) ;
- **Réponse à l'objectif 3** : Sélection de services dont les caractéristiques sont proches du service d'eau et d'assainissement de la Région de Bruxelles Capitale (§ 5.2 Sélection des opérateurs).

Au-delà de la comparaison quantitative sur la base d'indicateurs de performance, il nous est apparu indispensable de privilégier une approche comparative mettant en regard des services aux caractéristiques « dimensionnantes » similaires aux services de RBC. Les enseignements n'en seront que plus pertinents mais également plus tangibles en termes d'objectifs et d'actions à privilégier. Le benchmark des KPI viendra compléter utilement l'approche dans un second temps et ainsi répondre à l'objectif 4.

## 5.2 Sélection des opérateurs

La sélection des bonnes pratiques des opérateurs dans le cadre du benchmark a été opérée en 3 temps :



## 5.2.1 Présentation des cadres européens de la gestion de l'eau

Afin de tirer au mieux parti des retours d'expériences européens, il est nécessaire de s'assurer que le cadre institutionnel du cas de figure sélectionné permet une comparaison utile des services d'eau et d'assainissement pour Brugel.

Une batterie de pays européens a donc été sélectionnée et analysée afin de réaliser ce benchmark.

La grille d'analyse sélectionnée permet de mettre en regard le modèle de gestion de l'eau de chaque pays selon les niveaux de gestion de :

- L'organisation / la régulation du secteur ;
- L'encadrement, le contrôle, la définition de la tarification du service notamment ;
- L'exploitation, l'organisation opérationnelle du service.

Pour la Belgique et le cas particulier de la Région de Bruxelles Capitale, le positionnement est le suivant :

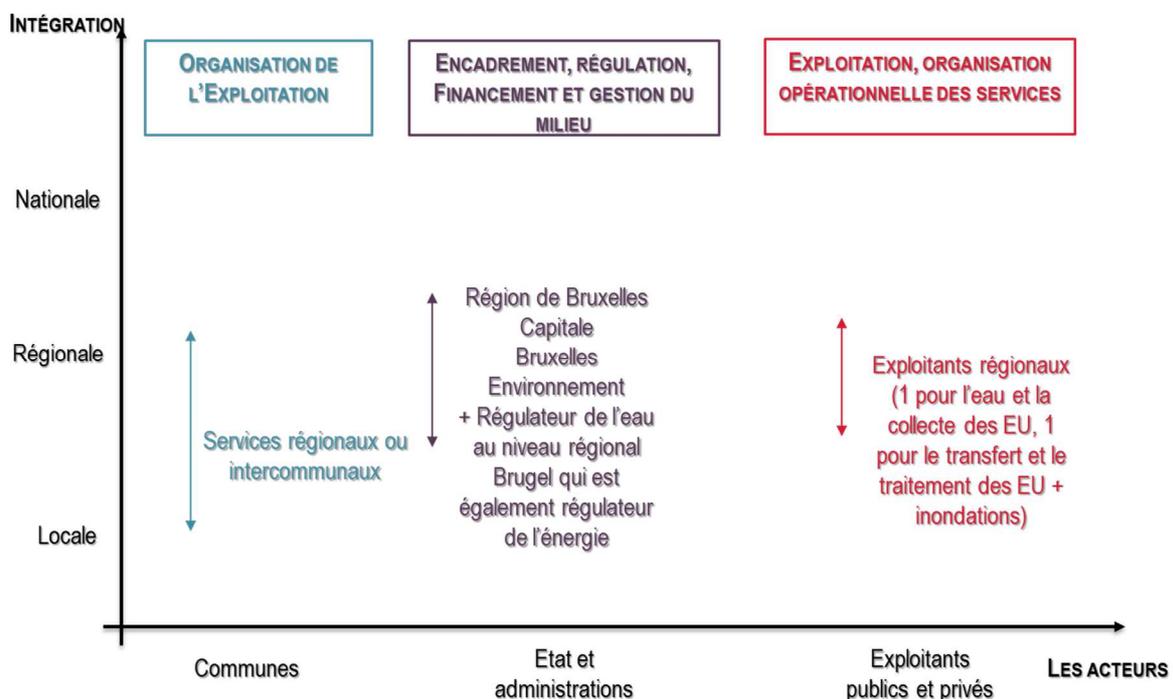


Figure 59 – Grille de comparaison des pays intégrés au benchmark européen appliquée au cas de la Région de Bruxelles Capitale

La société Aquiris exploite dans le cadre d'un partenariat public-privé la Step Nord et constitue un régime d'exception dans le modèle. A la fin de la concession en 2027, c'est la SBGE qui reprend l'exploitation et la propriété de la STEP Nord conformément au contrat de gestion et au contrat Aquiris.

Les caractéristiques du modèle bruxellois sont par conséquent les suivantes :

- Des compétences eau et assainissement dont les prérogatives reviennent à un échelon régional et communal ;
- Deux opérateurs 100% publics pour exploiter et entretenir le service ;
- Des services soumis à un régulateur, Brugel, également régulateur de l'électricité et du gaz
- Une obligation de rapportage à Bruxelles Environnement des activités sur les services.

Les exemples du benchmark ont fait l'objet d'une analyse du cadre institutionnel (en intégrant des pays supplémentaires), qui vient supporter certaines conclusions. Cette analyse est disponible en annexe.

**A l'issue de cette analyse, 4 pays semblaient présenter un intérêt en termes de comparaison en fonction du cadre institutionnel de la gestion de l'eau : la France, le Royaume-Uni, la Suisse et le Portugal.**

## 5.2.2 Modalités de sélection des services

Afin de procéder à une sélection pertinente de services, le choix a été fait de focaliser le benchmark sur des collectivités comparables en termes de caractéristiques dimensionnantes du service :

- Des services urbains ;
- Un nombre d'habitants avoisinant ;
- Une densité d'abonné par km de réseau d'eau potable ou un nombre d'habitants par abonné similaire.

Mais également de se baser sur des services présentant des approches qualitatives d'intérêt pour Brugel sur les thèmes suivants :

- Une implication dans des actions en faveur de la réduction de l'empreinte environnementale du service, une gestion durable du service ;
- Des collectivités ayant une approche de gestion de la relation clients en multi-services publics ;
- Des actions remarquables et plutôt en pointe en matière de gestion de la relation clients et en termes de digitalisation des services offerts ;
- L'existence d'un cadre conventionnel d'engagement avec l'autorité organisatrice au profit de la qualité et des performances des services.

Une comparaison des performances de ces services a été conduite sur la base de la grille de l'audit de la qualité des services d'eau et d'assainissement de la Région de Bruxelles Capitale :

- Sur la base des données disponibles dans les bases de données ouvertes
- Par des entretiens pour affiner la notion de qualité de service au-delà de la notion d'indicateurs

**La proposition de benchmark s'est donc portée sur les services suivants :**

- **Deux exemples français : la Métropole Européenne de Lille et Eau de Paris,**
- **Un exemple en Grande-Bretagne : WESSEX Water,**
- **Un exemple suisse : les Services Industriels du canton de Genève,**
- **Un exemple portugais : la société publique EPAL exploitant l'eau de la région de Lisbonne.**

**La période actuelle de crise du COVID-19 a complexifié la tenue des entretiens compte tenu des impératifs sanitaires pour les opérateurs, qui ont naturellement privilégié de se mobiliser sur la continuité du service. Leur disponibilité a été moins importante que prévue et a rendu impossible la tenue certains entretiens (Wessex & Portugal) et la collecte de certaines données (Portugal).**

	Bruxelles Capitale	MEL (France)	Paris (France)	Wessex Water (UK)	SIG (Suisse)	EPAL (Portugal)
<b>Chiffres clefs</b>						
Population	1 211 026	1 167 984	2 187 526		400 000	2 868 753
Surface (km²)	161	672	105		282	83
Compteurs / abonnés	370 510	315 000	94 000	1 300 000	250 000	831 458
Longueur réseau d'eau (km)	2 370	4 218	2 040	11 800	1 300	1 448
Longueur réseau d'assainissement (km)	1 904	4 800	2 648		1 455	
Volumes distribués (m3)	67 962 509	50 994 695	186 989 500	102 200 000	57 000 000	205 189 200
	<i>dont industriels (m3)</i>	15 594 695				
Climat	Océanique altéré	Océanique altéré	Océanique dégradé	Océanique	Montagne	Océanique franc
<b>Ratios</b>						
Habitants / abonné	3,3	3,7	23,3	indisp.	1,6	3,5
Habitants / km²	7 504	1 738	20 755	indisp.	1 418	34 563
Habitants / km de réseau d'eau	511	277	1 072	indisp.	308	1 981
Abonnés / km²	2 296	469	892	indisp.	887	10 018
Abonnés / km de réseau eau	156	75	46	110	192	574
Abonnés / km de réseau assainissement	195	66	35	indisp.	172	indisp.
Consommation / abonné (m3)	183	162	1 989	79	228	247
Convention d'objectifs	Convention ou contrat entre RBC et les Opérateurs publics	1 convention d'objectifs avec SourcedO 1 contrat de concession avec lléO Absence de document cadre en assainissement	1 convention d'objectifs Eau potable avec la ville de Paris Absence de document cadre en assainissement	Cadre de régulation imposé par l'Ofwat imposant des engagements de performances chaque année sur une période de 5 années	1 convention d'objectif entre l'Etat de Genève et les SIG d'une durée de 5 années	Pas d'information Cadre de reporting imposé par le régulateur ERSAR

Figure 60 – Comparaison des caractéristiques des services sélectionnés pour le benchmark de Brugel



## 5.3 Résultats issus du benchmark

### 5.3.1 Le cas lillois

#### ◎ PERSONNE(S) RESSOURCE(S) :

- chef du service pilotage Contrôle des Opérateurs Qualité, Direction Eau et Assainissement



#### ◎ PARTICULARITES DU SYSTEME DE GESTION DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

- Un service d'eau potable alimenté par des ressources multiples (75% d'eaux souterraines, 25% d'eau de surface), tributaire en partie d'achat d'eau à l'extérieur (SMAEL, SIDEN-SIAN)
- Plus de 60 millions de m3 d'eau potable produits par an
- Plus de 4 000 km tant pour les réseaux d'eau potable que d'assainissement
- Gestion mixte des services entre :
  - Des opérateurs publics : une régie de production d'eau potable SourcéO (dotée de la personnalité morale), une régie d'assainissement
  - Un opérateur privé pour la distribution, la société dédiée Iléo
  - Un syndicat pour la production et la distribution d'eau pour une partie des communes
- Contrat de concession avec l'opérateur privé, un contrat d'objectifs et de moyens pour l'opérateur public d'eau potable, rien en assainissement



Figure 61 – Organisation des compétences eau et assainissement au sein de la Métropole Européenne de Lille [MEL] (Source : Site internet MEL)

## ● ELEMENTS D'ENSEIGNEMENTS

- Organisation des services
  - Régie de production d'eau potable SourcéO : 100 agents, certifications ISO 9001, ISO 45001 (1<sup>er</sup> acteur certifié en France) concernant la santé et la sécurité au travail.
  - Concessionnaire de distribution d'eau potable Iléo : certifications QSE, ISO 22000 (sécurité alimentaire), ISO 26000 (RSE)
  - Service d'assainissement : organisation du service en 4 unités territoriales permettant une gestion de proximité du service. Le service est certifié ISO 9001 et ISO 14001.
  - Une équipe qualité au sein de la MEL est composée de 3 personnes et est en charge de tous les sujets relatifs à la qualité des services d'eau et d'assainissement.
  - Une équipe dédiée au sein de la direction de l'eau de la Métropole en charge du contrôle des opérateurs publics et privés : 2,5 ETP.
  
- Approche de la notion de qualité du service
  - Il existe au sein de la MEL **une direction mutualisée** (Direction Relations avec les usagers, citoyenneté, jeunesse) qui centralise les informations sur la qualité du service et donne une vision transversale du sujet. Elle cherche à s'appuyer sur la propre expérience des habitants pour s'adapter au mieux à **leurs usages**. La Direction a organisé une consultation citoyenne en 2018 afin d'identifier des pistes d'amélioration sur des services métropolitains existants et que ceux-ci répondent aux attentes des usagers, soient plus efficaces et plus simples d'utilisation quel que soit le canal utilisé.

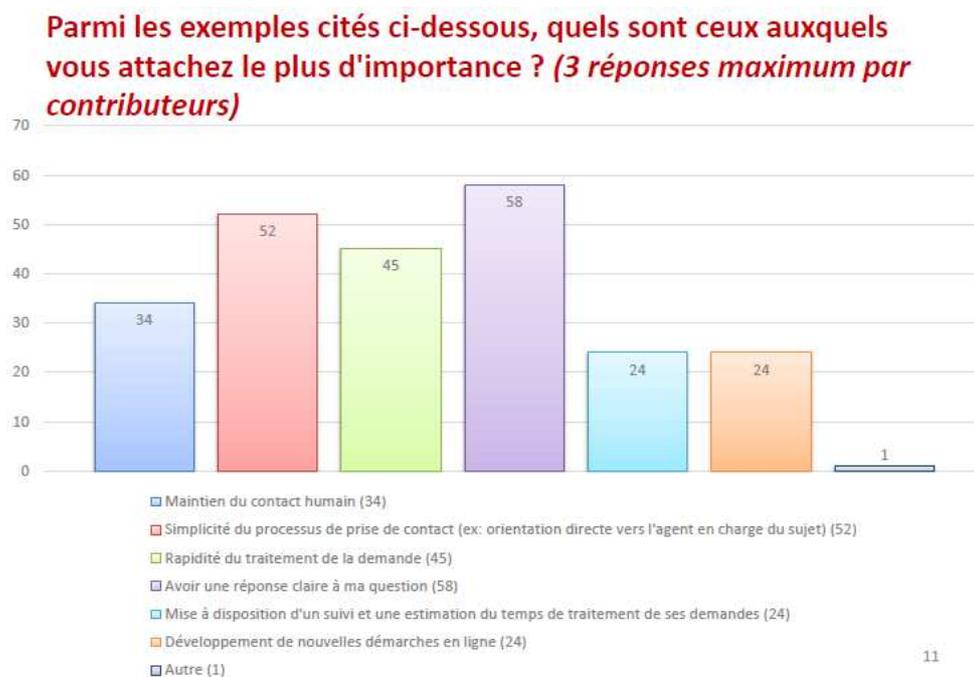


Figure 62 – Réponses collectées à l'issue de la concertation citoyenne sur les services publics de la MEL – Attentes des habitants lors des prises de contact clients (Source : Site internet MEL)



- La MEL définit sa qualité de service aux clients à travers 4 items



- A l'échelle de la MEL un nouvel outil est en cours d'acquisition pour la **Gestion de la Relation à l'Usager (GRU)**. Il va recenser toutes les sollicitations des métropolitains (téléphone, courrier ou mail) et permettre une traçabilité des demandes et faciliter ainsi la fluidité des réponses dans un laps de temps plus court.
- Afin de mesurer le niveau de satisfaction des usagers par rapport aux services rendus, la MEL diligente chaque année **une enquête de satisfaction auprès d'un échantillon représentatif d'usagers** de l'assainissement (en 2018, 331 usagers) ayant fait une demande d'intervention, de raccordement ou de contrôle. Cette enquête est réalisée par un institut de sondage spécialisé. Un taux de satisfaction se situe de 72% à 91% selon les items. Les axes d'amélioration concernent la communication auprès des usagers, en amont des interventions.  
Le même type de démarche a été demandé au délégataire de distribution d'eau potable « Iléo » à la différence que ce dernier conduit par lui-même cette enquête. En 2018, il en ressort un taux de satisfaction de plus de **84,9 %**. Point intéressant, des enquêtes satisfaction sont réalisées de façon différenciée à destination des communes une fois tous les 2 ans.
- Des **enquêtes « client mystère »** sont également réalisées annuellement par un prestataire. A partir de situations problématiques caractérisées au préalable par la direction, le prestataire va tester la capacité de réponse de la régie. Les résultats sont débattus en comité de direction et alimentent l'amélioration continue.
- Une autre démarche gérée par la direction assainissement est particulièrement intéressante : **l'observatoire des points noirs**. En fonction des points noirs du réseau d'assainissement signalés par les usagers, le service hydraulique et métrologie de la régie d'assainissement établit une



cartographie et cherche à résoudre le problème par la réalisation de travaux ou l'intensification de pratiques d'exploitation afin que le problème disparaisse entre 2 revues annuelles avec le VP en charge de l'assainissement.

- Le retour d'expérience de la MEL est très marqué par ses ambitions affirmées lors du renouvellement du contrat de distribution d'eau. Echaudée par une gestion peu satisfaisante dans le cadre de son ancien contrat, la MEL a intégré à la concession de distribution d'eau potable **de nombreuses exigences de qualité de service, de transparence, de performance opérationnelle**, le tout incarné par de nombreux indicateurs. Dans le cadre de la mise en œuvre du contrat, la MEL a fait face à des difficultés pour être capable de contrôler tous les engagements de l'opérateur. La taille du service de contrôle des opérateurs ne le permettait pas et certaines exigences ne sont pas suivies car le contrôle est trop complexe / onéreux à mettre en place. A titre d'illustration, la mise en place d'un entrepôt de données a été exigée. Y sont systématiquement déposées les données brutes d'exploitation issues des différents systèmes d'information de l'opérateur. L'idée était de pouvoir vérifier les déclarations de l'opérateur à partir des données originelles. Dans les faits, ce système a été très onéreux à mettre en place (plusieurs centaines de k€) et n'est pas exploité par la MEL faute de moyens.

#### ● DETERMINATION, EVALUATION ET CONTROLE DES CIBLES DE QUALITE

- Le service d'assainissement ne bénéficie pas d'un contrat fixant des objectifs et des cibles de qualité de service. Ses ambitions se caractérisent donc simplement par la politique de l'assainissement métropolitaine. Ainsi, en dehors des obligations réglementaires (suivi des indicateurs de performances issus des décrets de 2007) et des enquêtes de satisfaction clients, la régie ne fait donc l'objet d'aucun suivi spécifique et n'a pas d'objectifs déterminés. La mise en place d'un contrat d'objectifs et de moyens fera partie des objectifs du prochain mandat 2020-2026.
- *A contrario*, le service d'eau fait l'objet de **documents conventionnels fixant des objectifs de qualité ou de performances** pour toute la durée de la convention (objectifs annualisés dans le cadre du contrat de concession).
- Les services d'eau et d'assainissement font partie d'un observatoire des services d'eau potable et d'assainissement français géré par la FNCCR<sup>51</sup> qui compare annuellement les performances d'une cinquantaine de services sur la base d'une batterie élargie d'indicateurs. Les résultats de cet observatoire sont utilisés dans le cadre des commissions<sup>52</sup> avec les usagers pour nourrir le dialogue sur l'amélioration de la qualité du service.
- En ce qui concerne la mesure de la satisfaction clientèle, la MEL insiste sur l'importance d'une **mesure indépendante de la qualité** par l'autorité organisatrice et non par l'opérateur afin d'éviter tout biais dans l'approche.

<sup>51</sup> Fédération Nationale des Collectivités Condédantes et Régies réunissant plusieurs collectivités compétentes pour les sujets de l'eau, de l'assainissement et de l'énergie.

<sup>52</sup> Commission Consultative des Services Publics Locaux

### 5.3.2 Le cas parisien



#### PERSONNE(S) RESSOURCE(S)

- Responsable clientèle – Eau de Paris
- Responsable des relations extérieures – Eau de Paris

#### PARTICULARITES DU SYSTEME DE GESTION DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

Le service d'eau est géré par une régie à personnalité morale depuis 2009.

Le service d'assainissement est géré historiquement par une régie directe rattachée aux services de la Ville de Paris, la Section de l'assainissement de Paris (SAP).

Il s'agit d'un service d'eau grande densité : 80 500 abonnés eau potable au 1/01/2020, 94 000 points de livraisons pour 2 200 000 habitants soit 1 400 000 logements, les compteurs télérelevés sont en cours de renouvellement intégral par Suez (ce qui crée des perturbations dans l'organisation du travail).

La typologie clients est constituée à 23% de professionnels, à 77% d'habitats mixtes (collectif et quelques immeubles avec activités tertiaires), 5 000 abonnements physiques (particuliers) qui sont des commerces ou particuliers.

Les réseaux d'eau ont la particularité d'être dans les galeries des égouts de la Ville, l'eau provient de ressources multiples situées à plusieurs dizaines de kilomètres de la Ville.

Le service d'assainissement ne concerne que les branchements et les réseaux de collecte primaires. La SAP gère également des usines de crues pendant les épisodes pluvieux intenses.

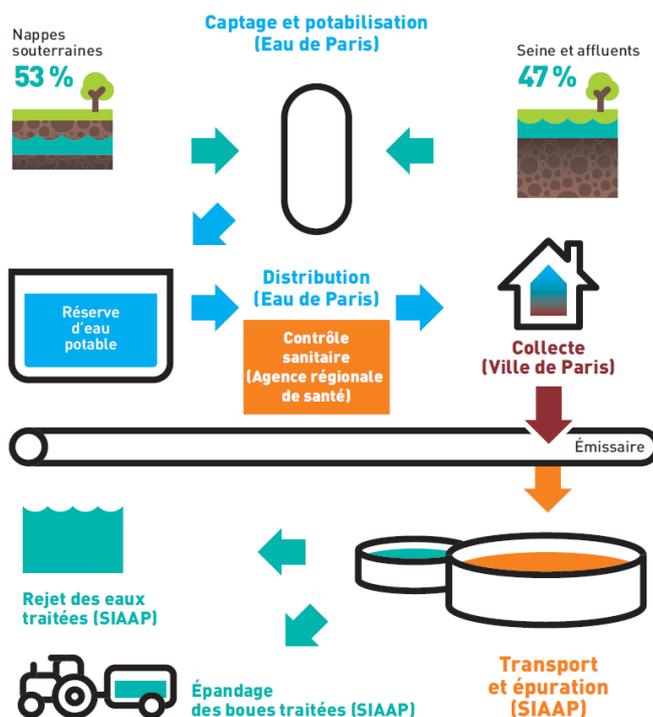


Figure 63 – Organisation de l'eau et de l'assainissement de la Ville de Paris (Source : Ville de Paris)



## ◉ ELEMENTS D'ENSEIGNEMENTS

- Organisation du service
  - Eau de Paris : 900 salariés dont un service client de 34 salariés. La gestion du service fait l'objet d'un contrat d'objectif quinquennal entre la Ville et la Régie. Il arrive à échéance en 2020 (2<sup>ème</sup> génération de contrat d'objectif) et est en cours de renouvellement. Il constitue le cadre d'engagement d'Eau de Paris pour la qualité et la performance du service d'eau potable. Eau de Paris est certifiée ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007 pour toutes ses activités liées à la production, au transport et à la distribution de l'eau potable. Eau de Paris est également l'une des premières structures en France à avoir reçu le « label diversité » au titre de son engagement dans la lutte contre toutes les formes de discriminations dans le milieu professionnel.
  - La gestion des abonnés se fait par le biais de 3 pôles :
    - **Un pôle grands comptes**, qui gère les plus gros consommateurs. Il rencontre annuellement les directeurs financiers des grands comptes, de façon proactive.
    - **Un Pôle service clients** avec 3 équipes :
      1. Prise d'appel et traitement des courriers/courriel (45 000 appels et 17 000 courriers courriels/an) : 6 conseillers (à titre de comparaison 200 000 appels par an en RBC avec un objectif de réduction à 160 000 en 2024 dans le cadre de Vivanext, 60 agents non dédiés intégralement aux activités de call-center)
      2. Conseillers confirmés (contrôle conso facturation + dossiers complexes)
      3. Poste d'expert en réponse aux dossiers signalés par la Maire ou d'une direction ou du médiateur de la ville de Paris : 8, 3 experts
    - **Un Pôle méthode** avec une approche axée sur l'assurance qualité triple, les procédures, les modes opératoires, etc. Il est en charge de la standardisation des processus les plus courants et les plus simples.
    - Le travail des 3 pôles se fait en étroite collaboration avec :
      - La direction technique de la distribution (agents de terrain)
      - L'agence comptable (30 personnes) qui gère le recouvrement et la gestion des dépenses. La collaboration se fait notamment sur la proposition d'échéanciers. La gestion « sur mesure » des grands comptes est également un des axes de collaboration privilégié avec l'agence comptable.
  - Service d'assainissement de la ville de Paris (SAP) : 435 agents dont 278 égoutiers, un pôle usager gère les demandes de raccordement et les réclamations. La régie ne dispose pas de certification à ce jour.
- Approche de la notion de qualité du service
  - Eau de Paris développe **une approche de la qualité de service usager centrée**. A ce titre, plusieurs indicateurs de qualité de service sont intégrés au contrat d'objectifs et font l'objet d'un suivi détaillé au cours de l'année.
    - Des enquêtes sont opérées par un prestataire indépendant sur une base de 150 personnes enquêtées par mois au niveau 1 et 50 au niveau des grands comptes (niveau 2). Ils sont notamment interrogés sur leur perception de la qualité du service : accueil (amabilité, capacité à répondre à la question, écoute, résolution ou non du problème, sentiment à chaud et froid), perception globale du service, perception lors des interventions



terrain. En 2019, 98% des enquêtés de niveau 1 étaient satisfaits, 94% pour le niveau 2. Eau de Paris estime que ces chiffres ne sont pas encore totalement satisfaisants.

- Le temps moyen de traitement d'un appel est un indicateur clef (de 7 à 8 min, reporting compris soit 3 min) suivi par la régie. A ce jour, le système de prise d'appels n'est pas en lien direct avec le Système d'Information, ce qui peut générer de la perte en ligne. Ce sujet d'optimisation est intégré aux évolutions à venir (voir projet d'entreprise plus loin).
- **Le traitement statistique** par le Pôle Méthodes permet à la fois la consolidation financière des informations, mais également le suivi des indicateurs de performance et ainsi une évaluation quasiment permanente de la qualité du service. Afin de permettre ce suivi, Eau de Paris insiste sur la nécessaire collaboration étroite avec la direction de la distribution. L'amélioration continue passe par un contrôle régulier des procédures et des méthodes pour une bonne connaissance des outils internes. A titre d'exemple :
  - Le contrôle de la facturation et des comptages constitue un des premiers sujets en lien avec l'usager et induit un fort impact sur la solvabilité de la régie publique. Pour assurer une justesse de la facturation, son pilotage se fait en back-log (analyse des retards de traitement) avec des cycles trimestriels de facturation basés sur des tournées hebdomadaires de relèves.
  - La bonne clôture des dossiers constitue un des points d'attention de la régie car des dérives ont été observées et aboutissent à la non-résolution dans un temps long de certains problèmes.
- **Un projet d'entreprise « expérience client »** a été initié depuis 1 an. Le client englobe à la fois les abonnés ET les usagers du service (non nécessairement abonnés). Il vise à **modifier / simplifier les procédures** (passage de 160 à 80 procédures, notamment en se basant sur les retours d'expériences mensuels entre la direction distribution et la direction clientèle). Ces travaux ont par exemple permis pendant la crise du COVID de développer des nouveaux modes de faire tels que les diagnostics à distance (le client est assisté à distance et en visioconférence pour établir un premier diagnostic, faire des photos, décrire le problème, etc.). La décision d'intervention est prise en fonction des éléments qui ressortent. Plus globalement, l'idée serait de dresser une typologie des clients afin d'interagir de façon plus proactive avec eux au fil de l'eau.
- Eau de Paris s'investit dans des **signes de reconnaissance de la qualité de service et de communication sur la marque « eau potable de Paris »** :
  - La régie a été reconnue service consommateur de l'année (label français attribué à des services et des produits de consommation) à plusieurs reprises
  - Membre d'un groupe de travail sur l'expérience client lancé en mai 2020 dans le cadre d'Aqua Publica Europea<sup>53</sup> dont fait partie VIVAQUA. A ce titre, Eau de Paris estime que les opérateurs publics ont plus d'atouts pour être performant sur les volets sociaux et environnementaux.
- Détermination, évaluation et contrôle des cibles de qualité
  - **Le contrat d'objectifs avec la Ville de Paris** fait l'objet d'un processus de co-construction entre la ville et Eau de Paris. Ils déterminent d'un commun accord des objectifs ambitieux et atteignables au cours des 5 années à venir. Le contrat est suivi par la Ville et fait l'objet de revues périodiques

<sup>53</sup> Aqua Publica Europea (APE) est l'association européenne des opérateurs publics de l'eau. Elle réunit les services d'eau et d'assainissement géré en régie et d'autres parties prenantes pour promouvoir une gestion publique de l'eau à l'échelle européenne et mondiale. APE est une association d'opérateurs publics recherchant des solutions efficaces au bénéfice du public et non des intérêts privés.



entre la Ville et la régie. Un rapport annuel dresse le bilan de l'atteinte des cibles. Ces dernières sont déterminées en fixant une valeur cible à échéance de la convention, mais également une valeur critique en dessous de laquelle la régie ne doit absolument pas passer.

- **Des revues trimestrielles** sur l'atteinte des objectifs sont organisées avec la Ville, une revue annuelle permet de consolider les données de l'exercice passé mais également de réajuster les cibles qui ne seraient plus pertinentes ou mériteraient d'être redéfinies. Ce côté évolutif du contrat est intéressant car le dialogue ne s'arrête pas à la revoyure quinquennale.
- Actuellement Eau de Paris n'est pas sur 100% de ces cibles performantielles, même si les indicateurs de productivité sont très bons. Les problèmes de qualité actuellement relevés concernent **les interventions terrain, les prises de RDV et les 1<sup>er</sup> contacts clients**. Sur ce dernier point, la régie estime que le contact opérationnel doit véhiculer l'expérience client et donc être irréprochable sur l'amabilité et plus globalement la posture client. Les points forts du service visent le fait d'avoir répondu de façon satisfaisante à la question posée, **le respect des RDV, la réalisation d'interventions de qualité, les réponses apportées aux questions vocales, la programmation des interventions suite à un incident**.
- Le contrat est en cours de révision, le prochain sera plus **usager centré et basé sur l'expérience client**, avec un renforcement des volets participatif et citoyen (aspects de communication plus prégnants).
- **Le recours au benchmark** est selon Eau de Paris un outil intéressant mais non suffisant dans la mesure où les cas de figure « techniques » varient sensiblement d'un service d'eau à l'autre. Il faut donc rester très prudent dans les comparaisons.

Indicat. n°	Données /Indicateur	Définition	Fréquence	Indic. Règlement.	Seuill	Objectifs Intermédiaires	Objectif 2020	Commentaires
<b>Assurer la performance du réseau et des installations</b>								
5.1	Durée cumulée des incidents de pression	Cumul des périodes pendant lesquelles la pression en un point quelconque du réseau de distribution d'eau a été inférieure à 2,5 bars, que cette baisse de pression ait fait l'objet ou non de signalements des abonnés et usagers	Trimestrielle		<700 mn		-2 %/an	
5.2	Taux d'occurrence des interruptions de service non programmées	Fiche établie par l'ONEMA ( <a href="http://www.services.eaufrance.fr">www.services.eaufrance.fr</a> )	Annuelle	p151.1	<1/1000 ab		<0,4/1000 ab	
5.3	Nombre d'heures X nombre d'abonnés affectés par un arrêt d'eau non programmé pour incident ou travaux		Trimestrielle		235 h/trim		235 h/trim	

Figure 64 – Extrait des engagements de qualité de service d'Eau de Paris dans le cadre du contrat d'objectifs de l'eau potable (Source : Contrat d'objectifs 2015-2020 Ville de Paris / Eau de Paris)



### 5.3.3 Le cas de Wessex Water

#### PERSONNE(S) RESSOURCE(S)

Aucun entretien n'a pu être organisé. Les éléments présentés ci-après sont issus des documents officiels de Wessex Water ou de l'Ofwat.



#### PARTICULARITES DU SYSTEME DE GESTION DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

Société à capitaux privés chargées de l'exploitation des services d'eau et d'assainissement mais également de la gestion des inondations et de la qualité des cours d'eau, estuaires, zones de baignade :

- 1 300 000 clients eau potable
- 2 800 000 clients assainissement

Evaluation de la qualité des services sur la base d'enquêtes de satisfaction des clients et d'un organisme régulateur : l'OFWAT (« The economic regulator of the water sector in England and Wales »)

Wessex Water est classé régulièrement parmi les premiers services d'eau et assainissement par l'OFWAT. L'opérateur est celui qui affiche le moins de réclamations d'après le Consumer Council for Water.

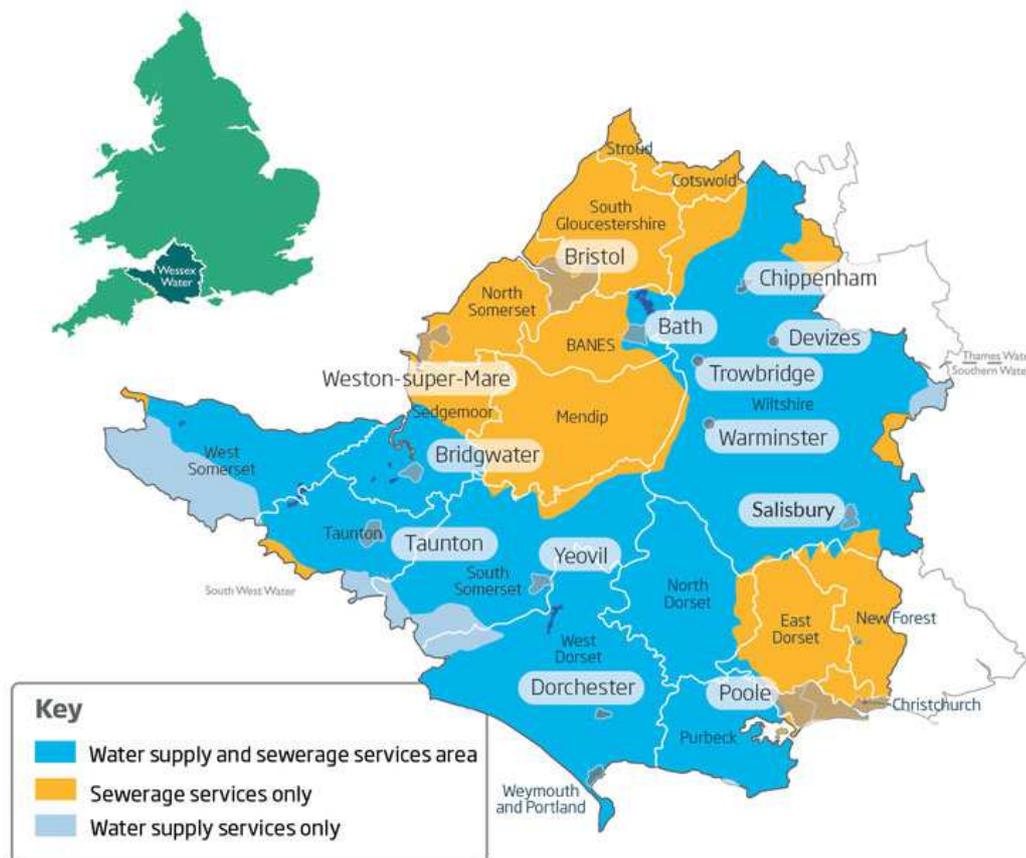


Figure 65 – Périmètres de gestion de Wessex (Source : site internet Wessex Water<sup>54</sup>)

<sup>54</sup> <https://www.wessexwater.co.uk/corporate/the-company/about-us>

L'approche dans la gestion du service est tout à fait différente des autres pays européens dans la mesure où les objectifs sont définis par l'OFWAT sur des périodes quinquennales, la gestion des risques tient une place prépondérante dans l'exploitation et le suivi des services. Les services anglosaxons possèdent une réelle longueur d'avance en ce qui concerne les référentiels de mesure de la satisfaction clientèle.

### ● ELEMENTS D'ENSEIGNEMENTS

- Organisation du service
  - **Wessex Water Services Limited (WWSL) Board** : Il a la responsabilité d'approuver les documents soumis à l'autorité de régulation et rapports financiers.
  - **Audit and Risk Committee** : Il procède aux bilans des couvertures de risques par les assurances à partir des rapports d'audit techniques et financiers, il formule des recommandations à destination du WWSL Board sur la validation de ces documents.
  - **External audit (technical and financial)** : Il permet un audit des éléments attendus dans le rapport annuel de performances et fournit un bilan assurantiel à l'Audit and Risk Committee
  - **Internal audit** : En charge des audits internes reposant sur un programme modulable basé sur les risques, approuvé par l'Audit and Risk Committee
  - **Wessex Water Partnership** : Il procède aux revues des informations de performance des services qui seront ensuite fournies dans le cadre du rapport annuel de performance. Leurs conclusions sont remises au Board. Le panel est composé d'experts reconnus dans les domaines de la finance, de la gestion de la relation clientèle ou encore des performances techniques des services d'eau et d'assainissement, on y retrouve également des représentants des abonnés. Ce groupe est totalement indépendant et émet des recommandations quant à l'amélioration de la performance des services
  - Les validations de l'Audit and Risk Committee et du Board font l'objet d'un processus certifié afin de fournir le rapport annuel de performance à partir d'un flux de données bien défini :

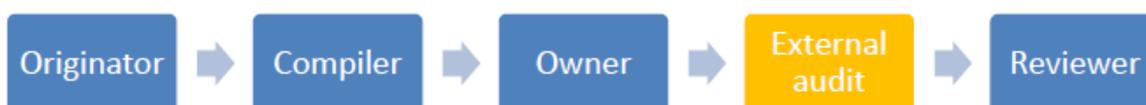


Figure 66 – Modalités de gestion de la donnée au sein de Wessex Water (Source : Rapport Annuel de Performances 2019-2020, Wessex Water)

- Approche de la notion de qualité du service
  - Elle est à l'image des objectifs promus par l'OFWAT à savoir une grille de lecture de la qualité de service basée sur 4 groupes de critères prédéfinis :



- C'est sur la base de cette grille que l'OFWAT établit sa comparaison annuelle des résultats des différents opérateurs anglais et gallois, qui sera par la suite rendue publique.
- Dans le cadre de Wessex Water, la qualité de service est également déterminée à partir des thèmes que les clients identifient comme prioritaires à savoir :
  - Offrir une facture d'eau abordable
  - Fournir un service client d'excellente qualité
  - Réduire les fuites d'eau sur les réseaux
  - Fournir une eau potable d'excellente qualité
  - Améliorer la qualité des eaux de baignade
  - Protéger les rivières, les lacs et les estuaires
  - Minimiser les inondations
  - Maintenir des services résilients
  - Réduire l'empreinte carbone de la société



Figure 67 – Présentation interactive des performances des services de Wessex Water (Source : Site internet Wessex Water - <https://ourperformance.wessexwater.co.uk/>)

Le scope de la qualité de services est par conséquent bien plus large que la seule notion de qualité de service rendu aux usagers.

○ **Focus sur le SIM Service Score : la spécificité du modèle anglo-saxon.**

Le SIM est la mesure qu'a retenu l'Ofwat pour évaluer la qualité du service à l'abonné. Il est composé de 2 éléments :

- Une enquête de satisfaction indépendante conduite auprès des clients ;
- Une mesure des contacts clientèle couvrant à la fois les plaintes écrites et les contacts pour d'autres difficultés (erreur de facture par exemple).

Les scores pour chacun de ces éléments sont combinés pour produire un résultat sur 100.

L'Ofwat estime que le recours à ce scoring constitue **un des principaux leviers d'encouragement des opérateurs à l'amélioration du service fourni aux clients.**

SIM SERVICE SCORE		
	Target	Performance
2019/20	>86	86.2

Wessex Water se situe systématiquement parmi les plus hauts SIM Score au cours des 5 dernières années avec un score dépassant systématiquement 86/100.

Figure 68 – SIM Service Score de Wessex Water en 2019 (Source : Site internet Wessex Water<sup>55</sup>)

<sup>55</sup> [https://ourperformance.wessexwater.co.uk/Service/SIM\\_service\\_score/](https://ourperformance.wessexwater.co.uk/Service/SIM_service_score/) )

Pour la période 2020-2025, **le SIM Service Score sera remplacé par le C-MeX** (customer measure of experience) **et le D-MeX** (develop services measure of experience, qui concerne les nouveaux abonnés / nouvelles connexions) qui sont des mécanismes d'intéressement financiers et réputationnels (ils ont déjà été testés « pour voir » sur la période 2019-2020). Ils sont officiellement suivis et engageants pour les opérateurs à partir du 1/04/2020. Les 2 mécanismes sont basés sur des enquêtes mesurant les retours directs des abonnés. Le D-Mex a également une composante quantitative, qui évalue la conformité par rapport à des référentiels britanniques en termes de niveaux de service.

Le C-MeX est basé sur 2 enquêtes : une sur le service clientèle (échantillon d'abonnés ayant eu des contacts avec la société), une sur l'expérience client (échantillon parmi tous les abonnés résidentiels).

- Détermination, évaluation et contrôle des cibles de qualité
  - Le Rapport Annuel de Performance (APR) fournit des informations sur les progrès dans la gestion clientèle et plus globalement les niveaux de service rendus, la transparence des coûts et la performance financière lors de l'exercice passé. L'APR est rédigé en respect des exigences de l'OFWAT, ses conclusions sont en grande partie rédigées par le Wessex Water Partnership, qui le fait approuver par le Board. La dernière revue de performance a permis de dresser un bilan sur les 4 années d'exploitation dans l'actuel cadre de régulation défini par l'OFWAT. Un nouveau référentiel a été défini pour la période 2020-2025, Wessex Water vient donc de préciser ses cibles de performances et son business plan pour la période 2020-2025.
  - Au-delà des évaluations réglementaires dues à l'Ofwat, Wessex Water a instauré un panel d'usagers, qu'il est possible d'intégrer sur la base du volontariat. Il est régulièrement questionné sur sa perception du service rendu et fournit des clefs de lecture précieuse pour l'amélioration continue du service.

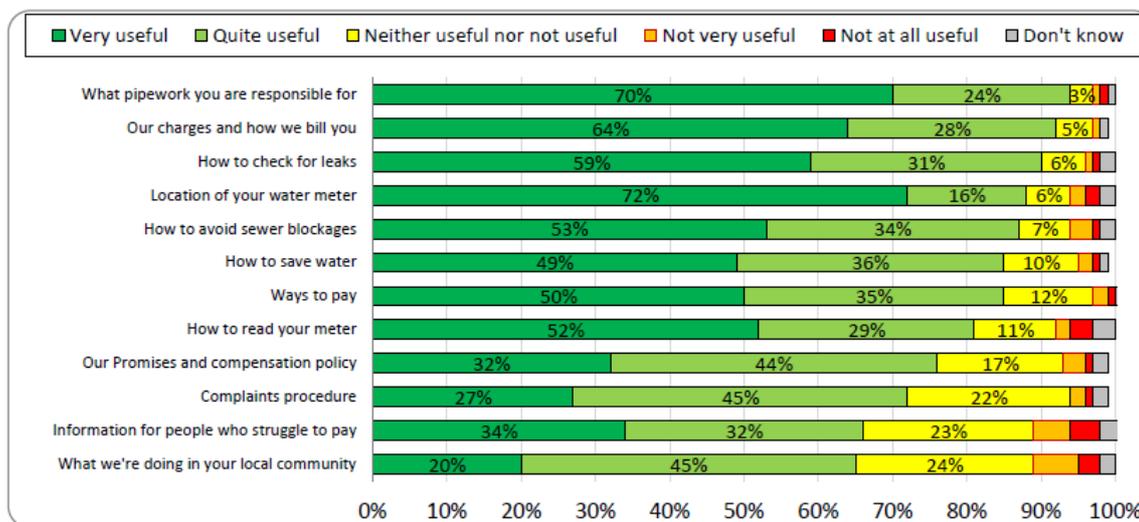


Figure 69 – Extrait des résultats d'une enquête auprès du panel clients – Question sur les informations les plus utiles concernant l'eau au moment de l'entrée dans un nouveau logement (Source : Site internet Wessex Water<sup>56</sup>)

<sup>56</sup> <https://www.wessexwater.co.uk/corporate/customer-service/customer-engagement/customer-panel>



### 5.3.4 Le cas genevois



#### ◎ PERSONNE(S) RESSOURCE(S)

- Directeur administratif et financier, Responsable de l'activité B2C par intérim

#### ◎ PARTICULARITES DU SYSTEME DE GESTION DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT

- Opérateur couvrant 500 000 habitants pour 250 000 clients
- 53 millions de m<sup>3</sup> d'eau potable ont été consommés à Genève en 2018 et plus de 70 millions si l'on inclut les intercommunalités françaises limitrophes
- La politique cantonale de l'eau est portée par le département du territoire (DT), la distribution est quant à elle assurée par SIG.
- Les ressources naturelles du canton de Genève pour l'approvisionnement en eau potable sont encore suffisamment abondantes pour alimenter le canton pendant des années, avec d'un côté le lac Léman et dans une moindre mesure les nappes phréatiques. À l'échelle de l'agglomération, un protocole d'accord transfrontalier pour la gestion de l'eau et des milieux aquatiques du Grand Genève a été conclu en décembre 2012, le canton étant exportateur vers la France.

#### ◎ ELEMENTS D'ENSEIGNEMENTS

- Organisation du service
  - La spécificité des SIG est qu'il s'agit d'un opérateur public « multi-fluides » qui gère les services d'eau, d'électricité, de gaz, de télécom et thermique. Parmi les services, certains font l'objet d'un monopole par les SIG (c'est le cas pour l'eau, l'électricité et l'assainissement) avec une clientèle captive, quand d'autres (exemple du thermique) sont des services ouverts à la concurrence.
  - Les SIG comptent 1 706 employés dans plus d'une centaine de métiers.
  - Le centre de gestion client - B2C – est doté de **40 conseillers qualité**. C'est le point d'entrée unique **pour toutes les plaintes** avec un numéro unique pour tous les services. Le conseiller qualité traite en 1<sup>er</sup> niveau la demande en s'appuyant sur le SI clientèle « Altitude » (rattaché à tous les systèmes d'information gérés sous SAP, comme dans le cadre du projet transformation numérique de VIVAQUA), qui est en cours de développement et sert à qualifier la nature de la demande enregistrée.
  - Par ailleurs, il existe peu d'interconnexions pour pallier d'éventuels besoins des intercommunalités limitrophes du Grand Genève.
  - Un plan d'affaire 2020-2024 permet de garantir la couverture des coûts d'exploitation et d'investissement, mais également l'absorption de la dette.
  - Les tarifs des services sont arrêtés par l'Etat.
- Approche de la notion de qualité du service
  - Les SIG ont **une approche globale de la qualité par un canal unique de gestion client multi-services**. L'enjeu est pour eux de répondre présent sur un panel de services élémentaires (dont l'eau) afin de garantir une forme d'attractivité sur les segments concurrentiels de leur activité.



- Du fait de la remarque précédente, **les SIG ne parlent plus d'usagers mais de clients** – tout comme Eau de Paris. Cela se justifie notamment par le fait que les contreparties dues à un client sont plus importantes (relation commerciale) que pour un usager.
- Le centre de gestion B2C est au cœur de la qualité du service rendu, la satisfaction clientèle est assurée en **1<sup>er</sup> niveau par la création de réponses** standards aux problèmes les plus fréquemment rencontrés par les clients.
  - Il existe également **un code sectoriel des gestes commerciaux** (revu tous les 2 ans et alimenté à partir des nouveautés), document structurant qui gère la délégation des signatures pour effectuer des gestes sur les paiements. Il décrit tous les cas de figure à partir de l'historique du centre de gestion B2C et donne des marges de manœuvre sur les montants pour transiger.
- Les motifs de contact clients et donc d'insatisfaction sont surtout liés à des **surconsommations**
  - A titre d'illustration, en cas de fuites d'eau ou de surconsommation : un agent se rend sur place et analyse si la fuite était décelable ou pas, étudie la qualité de l'entretien, prend en compte le fait qu'un geste commercial ait déjà été fait. En fonction, des remises peuvent être attribuées avec un montant maximum de remise de 50% sur les surconsommations, avec un plafond à 5 000 F par affaire (environ 4 650 €).
  - Y compris en cas de fiabilité du compteur lors d'une contestation, des gestes commerciaux sont faits sur le principe de la bonne foi du client.
- La gestion de la qualité du service se fait par conséquent considérée sous un angle « diligence à répondre » mesuré par le temps de réponse (le décroché : actuellement 90% des appels sont pris en moins de 30 secondes) et le temps de résolution (traitement de 90% des cas en 1<sup>er</sup> niveau par les conseillers qualité). Il existe en outre des indicateurs multiples sur retour facture.
- Des enquêtes de satisfaction clientèle sont diligentées à raison d'une fois par an pour les clients B2C, 2 fois par an pour les clients B2B. Elles sont réalisées par des prestataires externes. Les SIG font appel à des goûteurs et des testeurs (au sein des SIG et en dehors) pour suivre et attester de la qualité de l'eau. Ils ne recourent plus au client mystère depuis plusieurs années.
- La particularité des SIG est le souhait de **devenir le bras industriel de l'Etat pour la promotion du 100% local et du 100% renouvelable**. De ce fait, la gestion des services d'eau et d'assainissement et leurs objectifs de qualité sont nettement influencés par les enjeux de la transition écologique et les objectifs développement durable<sup>57</sup> (ODD). A titre d'illustration, un des objectifs clefs des services d'eau et d'assainissement vise à réduire les consommations et à inciter les abonnés à aller en ce sens (malgré l'absence de tarification incitative / écoresponsable à l'heure actuelle).
- Du fait d'une mise en concurrence sur certains services publics (électricité par exemple), les SIG développent **une véritable approche clientèle proactive** basée sur des propositions de services sur mesure en fonction des besoins du client. Chaque contact avec un conseiller qualité est l'occasion de faire évoluer l'offre, de proposer de nouvelles fonctionnalités de l'abonnement. A titre d'exemple, un système de bonus peut être attribué aux clients qui réduisent leurs consommations d'eau. Une entité dédiée, éco21, a été créée spécifiquement pour faire la promotion de la consommation responsable auprès de tous les clients.
- **Une gestion différenciée des clients B2B** est organisée. Cela concerne tout autant les collectivités, les grands comptes (gros consommateurs) et les promoteurs immobiliers. Ils sont gérés par

<sup>57</sup> Les 17 objectifs de développement durable donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030 (Source : site internet de l'ONU).



des chargés commerciaux grands comptes et bénéficient d'un accès spécifiques au service clientèle en cas de problème.

- Le sujet de **la communication** sur l'eau est central pour les SIG et constitue un point d'attention dans leur stratégie de qualité de service :



- La marque Eau de Genève est bien identifiée et sa promotion est faite régulièrement lors de grands rassemblements locaux : « L'Eau de Genève est locale, écologique et d'excellente qualité. Sa composition, variée en sels minéraux, est comparable à certaines eaux en bouteille. »

- L'amélioration de la lisibilité de la facture est un des chantiers clés de la communication. Un travail de fond est en cours sur la forme et le fond afin de simplifier la facture (moins d'informations, notamment celles relatives à la consommation sont renvoyées à l'espace client) et la rendre

plus lisible.

- Un bilan est adressé annuellement aux 250 000 clients sur la qualité de l'eau, les performances et les actions entreprises par les SIG.

- **Certaines tâches** de l'exploitant sont considérées **d'intérêt public** c'est-à-dire qu'elles sont réalisées à perte par l'opérateur mais revête un caractère d'intérêt général (développement de réseaux dans des endroits où la logique investisseurs aurait pu les en dissuader compte tenu des charges à supporter versus les recettes générées). Compte tenu du fait que les SIG dégagent un résultat d'exploitation positif depuis des années, l'Etat de Genève considère comme un retour sur dividendes ces actions d'intérêt public.

- Détermination, évaluation et contrôle des cibles de qualité

- Les objectifs des SIG en matière de gestion de l'eau et de l'assainissement sont déterminés dans le cadre d'une convention d'objectifs de 5 années avec l'Etat approuvée par le Conseil d'Etat en novembre 2015. Elle clarifie le rôle des SIG dans la mise en œuvre des politiques énergétique et environnementale du canton. Elle définit notamment un certain nombre de tâches d'intérêt public pour mener à bien les grands projets stratégiques portés par les SIG. La convention précise aussi les objectifs des SIG dans l'accomplissement de leurs missions principales que sont la fourniture à la population genevoise d'eau potable, de gaz, d'électricité, d'énergie thermique, de traitement des déchets et des eaux usées.
- Un plan d'affaire de 4 ans vient préciser la trajectoire financière prévisionnelle des SIG.
- Un contrôle annuel du respect de la convention d'objectif est réalisé par l'Etat de Genève.
- Des audits sont menés périodiquement par la Cour des Comptes, plutôt sous un angle organisationnel, stratégique et financier (faible approche opérationnelle).
- Les objectifs stratégiques des services d'eau potable et d'assainissement sont :
  - Garantir la potabilité de l'eau
  - Garantir les normes de rejets
  - Réduire le temps d'interruption des services
  - Garantir l'approvisionnement de l'eau en temps de crise

### 5.3.5 Le cas lisboète

Les prises de contact n'ont pas abouti. Nous espérons pouvoir faire un addendum au rapport au cours de l'été 2020.

◎ **PARTICULARITES DU SYSTEME DE GESTION DE L'EAU ET DE L'ASSAINISSEMENT**

EPAL est une entreprise d'Etat mêlant des capitaux issus des municipalités (filiale de Aguas de Portugal) et de la Caisse des Dépôts. Le service concerne plus de 830 000 foyers pour une facturation globale de 205.189.200 m<sup>3</sup> en 2018.

◎ **ELEMENTS D'ENSEIGNEMENTS**

- Organisation du service

La société EPAL est **multi certifiée**. Le champ d'application de la certification QSE couvre l'approvisionnement en eau destinée à la consommation humaine, y compris les activités de collecte, de traitement, de stockage, d'approvisionnement, de distribution, de commercialisation et les activités connexes menées dans la zone d'intervention d'EPAL. La société dispose en outre de 2 certifications supplémentaires : l'ISO 50001 relative au management de l'énergie et l'ISO 55001 relative au management de la gestion des actifs (asset management).

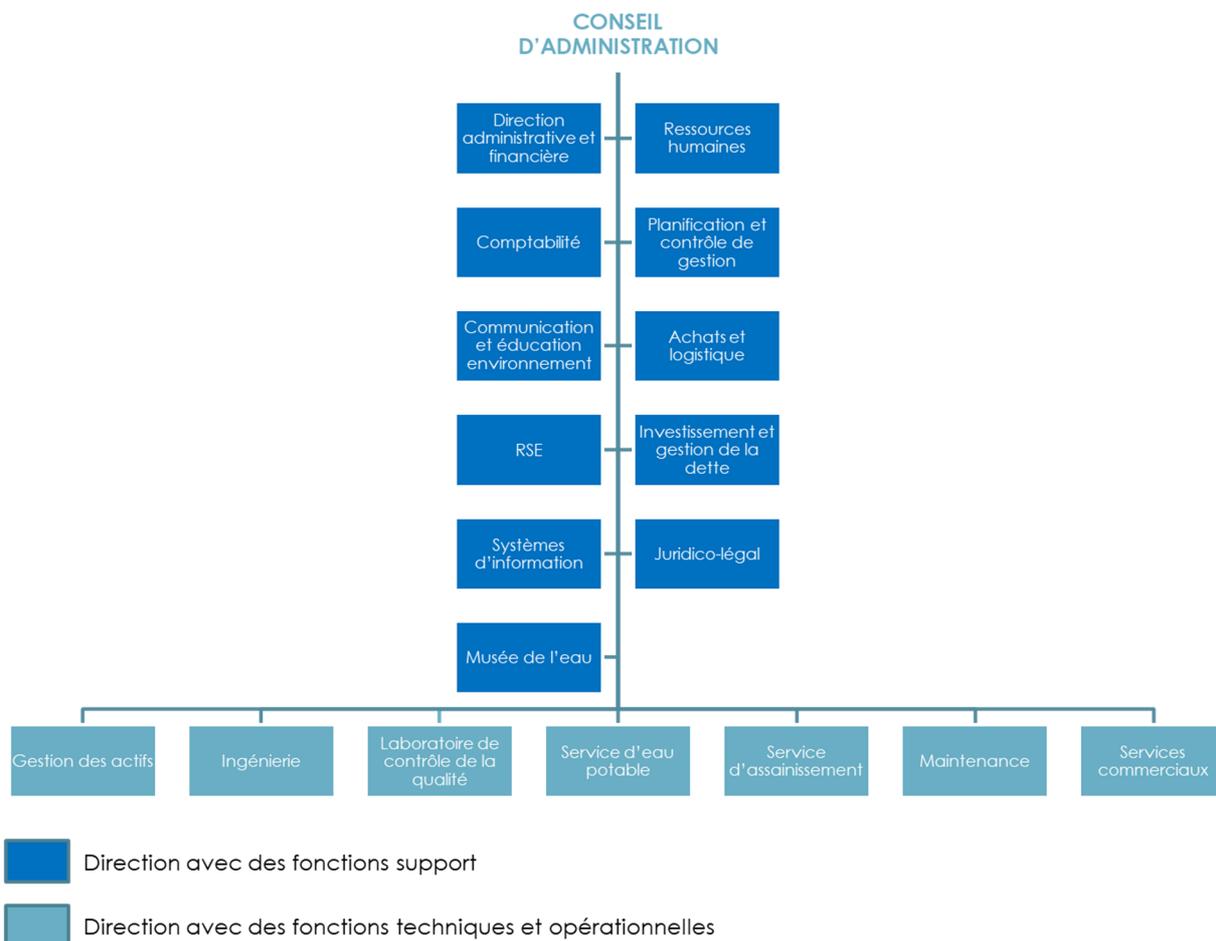


Figure 70 – Organisation de la société publique EPAL (Source : site internet EPAL)

- Approche de la notion de qualité du service

A l'instar du modèle anglo-saxon, la formalisation de la qualité de services délivrée par EPAL est grandement influencée par le cadre national de régulation et benchmark de la performance. Ainsi, les axes de travail pour délivrer des services d'eau et d'assainissement de qualité reposent sur 3 thématiques :

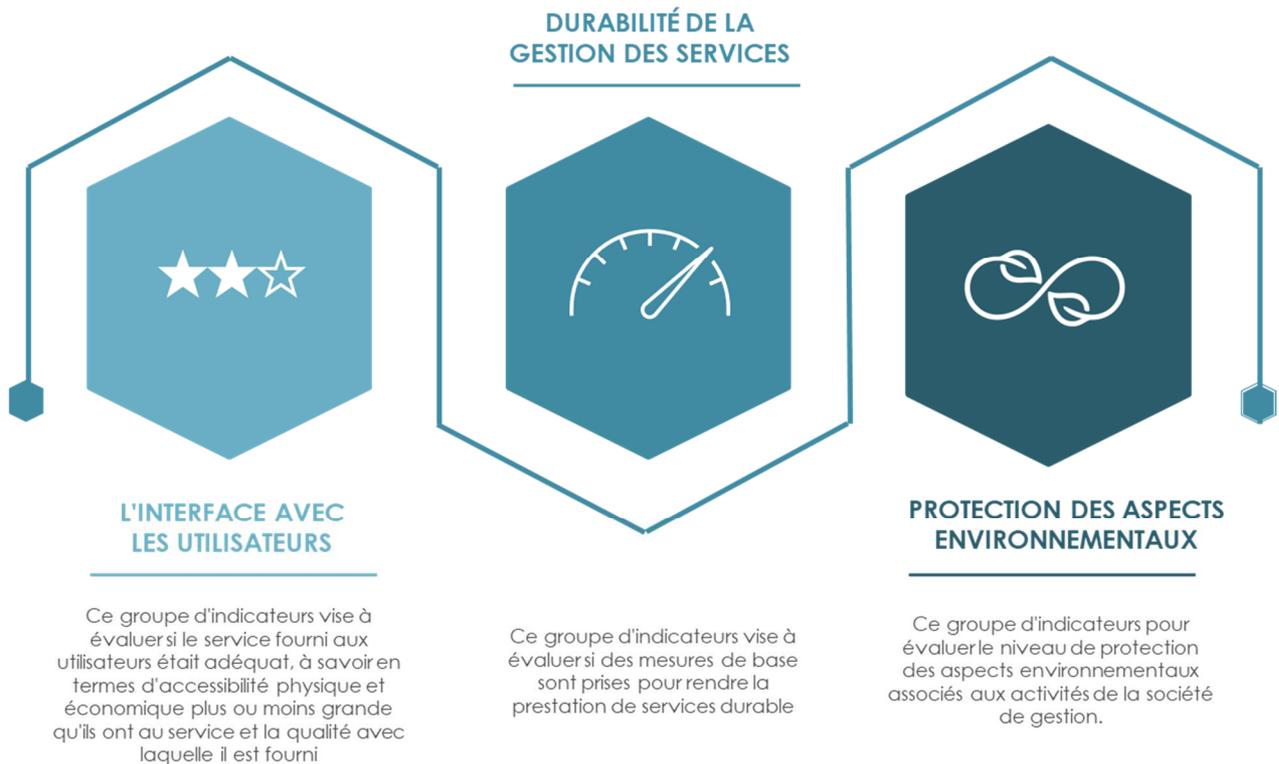


Figure 71 – Groupes d'indicateurs de benchmark ERSAR

- Détermination, évaluation et contrôle des cibles de qualité

La réglementation de la qualité de service au Portugal vise à améliorer l'efficacité et l'efficience avec lesquelles les services d'eau sont fournis, et est réalisée en utilisant l'évaluation de la performance des entités de gestion.

Dans ce contexte, le régulateur ERSAR a mis en place un système d'évaluation de la qualité des services fournis par les entités de gestion, utilisant un ensemble de 14 indicateurs pour chacun des services d'approvisionnement en eau et d'assainissement des eaux usées, qui lui permet une régulation par le benchmarking.

Les indicateurs qui composent le système d'évaluation de la qualité du service rendu par les entités de gestion sont répartis en trois groupes, présentés précédemment.

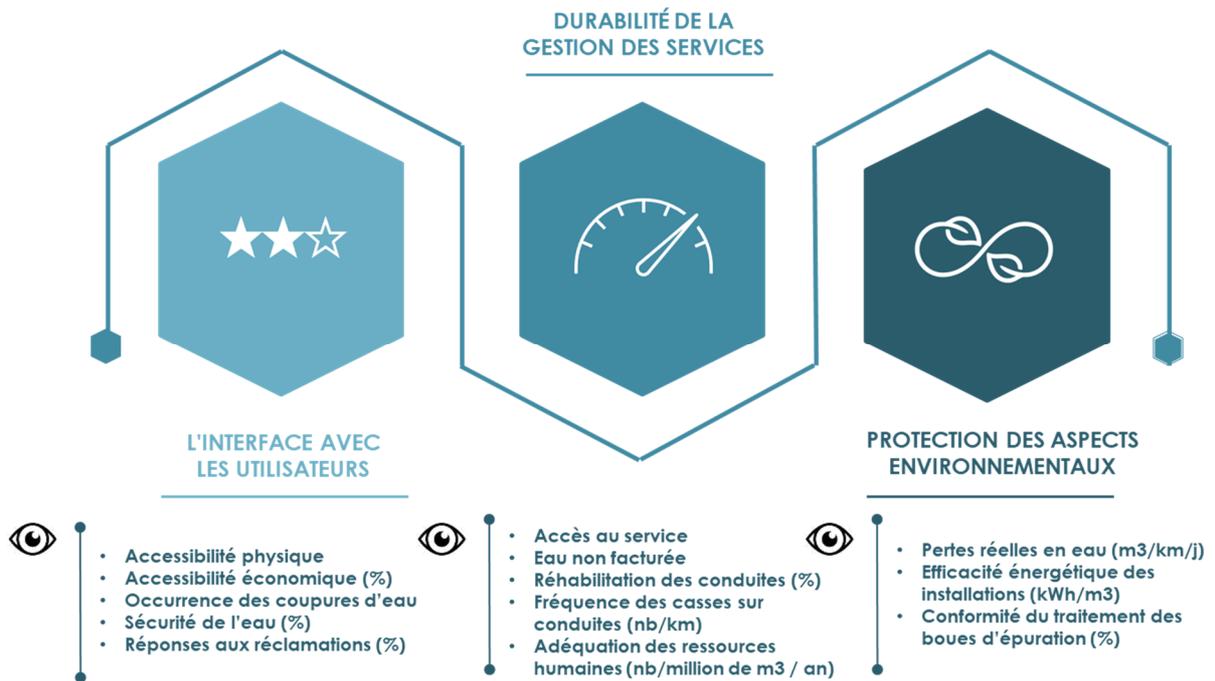


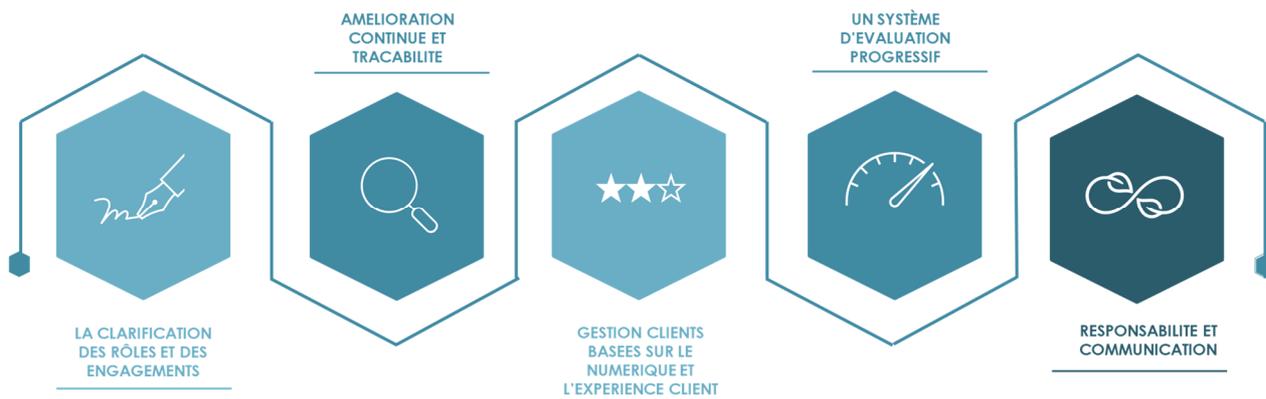
Figure 72 – Détails des indicateurs de benchmark ERSAR

Dans le cadre de la politique de divulgation d'informations complètes sur le secteur, ERSAR fournit toutes les données et indicateurs de base résultant du cycle d'évaluation de la qualité de service rendu aux consommateurs. Ces informations peuvent être consultées dans la section des données de base et utilisées par toutes les parties intéressées pour des études et analyses plus spécifiques, à condition de se référer à la source des données.

## 5.4 Les enseignements à tirer pour Brugel et la gestion de l'eau dans la Région de Bruxelles Capitale – analyse Espelia

### 5.4.1 D'un point de vue qualitatif

Les enseignements du benchmark pour le système de gestion de l'eau potable et de l'assainissement de la Région de Bruxelles Capitale peuvent être structurés en 5 axes :



Ces différents axes trouveront un impact global ou spécifique sur la qualité du service rendu par les opérateurs d'eau et d'assainissement de RBC :

LA CLARIFICATION DES RÔLES ET DES ENGAGEMENTS	AMELIORATION CONTINUE ET TRACABILITE	GESTION CLIENTS BASEES SUR LE NUMERIQUE ET L'EXPERIENCE CLIENT	UN SYSTÈME D'EVALUATION PROGRESSIF	RESPONSABILITE ET COMMUNICATION
Tous les services possiblement impactés, la convention offre un cadre de clarification des objectifs qualitatifs et quantitatifs	Tous les services possiblement impactés par la mise en place de processus clairs et cadrés  Tous les services possiblement impactés par la mise en place d'une certification qualité, cependant les effets les plus notables sont attendus sur tous les services techniques hors gestion clientèle  Impact majeur des processus attendu pour les services « Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux réclamations » et « Offrir un service d'aide aux usagers pour la détection des consommations anormales »	Impact majeur d'une approche basée sur l'expérience client attendu pour les services suivants « Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux réclamations » « Offrir un service d'aide aux usagers pour la détection des consommations anormales » « Offrir et faciliter l'accès aux prestations particulières à tous les usagers » « Permettre des facilités de paiement ou une adaptation pour les usagers en difficulté » « Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises »  Impact majeur de la digitalisation sur tous les services de gestion clientèle et des suivants : « Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux » « Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable » « Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure », idem pour l'assainissement	Tous les services possiblement impactés, le système d'évaluation reste intimement lié à la définition d'objectifs clairs et à la vérification de sa bonne atteinte  Les services rattachés aux services de relevé, facturation, gestion des réclamations, modalités de paiement sont ceux les plus susceptibles de faire l'objet d'une évaluation par les clients des services d'eau et d'assainissement	Impact majeur de la responsabilité sur les services suivants : « Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable » « Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure », idem pour l'assainissement  Impact majeur de la communication sur les services suivants : « Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers » « Offrir une information sur la qualité de l'eau accessible et compréhensible » « Offrir une information en temps réel des incidents sur les réseaux d'eau » idem pour l'assainissement « Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises » « Communiquer clairement sur les relances et les moyens de paiement »



#### 5.4.1.1 *La clarification des rôles et des engagements*

Le socle d'une bonne qualité du service passe avant tout par une identification des intervenants dans le système de gestion de l'eau et de l'assainissement, et d'une explicitation claire des rôles tenus par chaque partie prenante. Actuellement, l'explication sur cette répartition n'est pas aisément disponible sur les sites institutionnels.

Un meilleur cadrage des missions de chaque acteur de la gestion de l'eau et de l'assainissement passe également par une meilleure définition des objectifs stratégiques et opérationnels attribués à chacun. Le contrat de gestion actuel entre RBC et SBGE formule clairement des objectifs stratégiques mais les modalités de suivi sont peu précises faute d'engagements précis sur les différents segments du service. La RBC, qui est en charge du suivi du contrat de gestion de la SBGE, a mis en place un reporting pour assurer le suivi des objectifs mais l'audit n'a pas permis d'y avoir accès et d'évaluer sa finesse.

La grande majorité des services benchmarkés sont inclus dans des conventions d'objectifs clarifiant les rôles, les missions, les cibles de qualité de service et de performances à atteindre, en descendant parfois à l'échelle annuelle pour les définir.

La périodicité des conventions doit être bien cadrée et sur une durée ni trop courte ni trop longue pour donner un espace nécessaire et suffisant pour observer une amélioration des services par les opérateurs. Une durée indicative de 5 ans est le plus souvent retenue (Paris, Genève, Grande-Bretagne).

#### 5.4.1.2 *L'inscription dans une dynamique d'amélioration continue et de traçabilité d'une donnée « ouverte »*

Actuellement, une des différences majeures entre les opérateurs VIVAQUA / SBGE et les opérateurs européens enquêtés est le défaut de processus cadrés, réguliers et précis dans la réalisation du service. Ce sujet est particulièrement problématique pour la gestion clientèle et la gestion des réclamations, qui constitue un carrefour thématique particulièrement complexe. Nombre d'opérateurs (Wessex, SIG, Eau de Paris) ont fait le choix de mettre en place un canal unique de réception des demandes / réclamations des clients. Le traitement s'en trouve simplifié et bien plus efficace. Assis sur une standardisation des processus les plus élémentaires et récurrents, il donne une vraie valeur ajoutée au conseiller clientèle qui peut focaliser son énergie et son attention sur des tâches à haute valeur ajoutée.

La mise en place de processus standardisés et digitalisés pour la gestion clientèle et la gestion des plaintes est prévue dans la stratégie Vivanext 2019-2024 de VIVAQUA. Les projets SAP/ISU, Gestion des plaintes, MyVIVAQUA, processus de raccordement, Call Center, Site Internet, interactions avec les riverains en cas de chantier et lisibilité des factures sont en cours.

La mise en place de processus passe pour la grande majorité des organisations benchmarkées (Eau de Paris, WESSEX Water, SIG, EPAL, MEL) par le recours à des certifications de management de la qualité du service. Les normes ISO (9001, 14001, 18001, 22001, 50001, 55001) offrent des cadres précis et explicites pour instaurer de nouveaux modes de faire et les améliorer de façon continue. Ces certifications, si elles ne constituent pas une fin en soi, semblent être un point de passage nécessaire pour une montée en puissance des opérateurs dans leurs pratiques métiers (définitions de process, de modalités de traçabilité et de contrôle) et par conséquent dans la qualité du service délivré.



L'entretien conduit avec les SIG a mis en lumière les pratiques matures de gestion clientèle chez un opérateur public. Les SIG alertent néanmoins sur le recours à SAP, qui possède l'intérêt majeur d'être un système d'information éprouvé et mondialement reconnu, mais les opérateurs (et en particulier VIVAQUA) se doivent d'être vigilant dans les développements des systèmes d'information de manière à garantir une liberté réelle dans l'utilisation des données du service, leur confidentialité et l'interopérabilité avec d'autres SI.

#### 5.4.1.3 Le passage à un service privilégiant l'expérience clients et les outils numériques

L'opinion générale émergeant au fil des entretiens des services benchmarkés est que l'expérience est au cœur du concept de qualité de service délivré. Ce changement de paradigme dans les priorités du service permet de passer d'une vision basée sur les métiers techniques, à une vision où l'abonné (et sa satisfaction) est placé au cœur des priorités pour les opérateurs et leurs agents.

Cela a plusieurs implications :

- La nécessité de disposer d'un **canal d'entrée unique pour la gestion des plaintes** et plus globalement toute demande des clients ;
- La mise en place d'un **service sur mesure par type d'usage**. Entre les clients collectifs, industriels, collectivités, domestiques, les besoins sont différents, n'évoluent pas de façon similaires et ne nécessitent pas la même réactivité / précision. Eau de Paris, les SIG, Wessex offrent des services différenciés pour les grands comptes et ont mêmes des objectifs différenciés selon les usages (cas de Wessex Water avec le D-MeX).
- **La proactivité** vis-à-vis des clients, ce qui induit de ne pas attendre le contact client mais bien d'aller vers lui en étant force de propositions dans le cadre d'une **relation privilégiée** à l'instar de :
  - Eau de Paris : des revues sont réalisées annuellement avec les DAF des grands comptes ;
  - Les SIG proposent des offres sur mesure en fonction des profils abonnés, quand bien même il ne s'agit pas du besoin ayant conduit le client à contacter le guichet clientèle.

A terme, la mise en place d'une **gestion de la relation usager (GRU)** choisie par la MEL pourrait être une cible pertinente. Outre le processus de coconstruction avec les agents, une telle démarche vise à mettre à disposition un service client :

- **Simple** : confort et gain de temps pour le client
- **Disponible** en ligne 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7
- **Accessible** sur tout support : PC, mobile ou tablette
- **Adapté** aux nouveaux usages
- **Accessible** à tous (y compris aux personnes handicapées)
- **Interactif**

Elle permet également de répondre aux exigences de plus en plus fortes et légitimes des clients pour disposer de :

- **Un délai d'instruction raccourci**
- **Une réponse immédiate** quant aux cas de figure les plus fréquemment rencontrés ce qui renvoie à l'expérience des SIG avec des procédures très calées (légitime également le fait de s'engager dans



des systèmes de certifications pour cadrer au mieux les processus de traitement des demandes) pour dégager du temps pour les agents sur des questions à plus forte valeur ajoutée

- **Le suivi quotidien** de l'avancement des demandes (statistiques comme le fait Eau de Paris)
- **Une gestion décloisonnée** avec les autres SI (et donc les autres services plus techniques) et notamment ceux liées aux applications métiers (traitement des demandes terrain par exemple)
- **Une offre de service évolutive et sur mesure**
- La capacité à offrir du **multi-canal** et du **cross canal pour le traitement des demandes des abonnés**. Ce point renvoie à la possibilité de répondre à une demande par un canal différent du canal d'entrée (Par exemple répondre par courriel à une demande formulée initialement au téléphone).
- **Supprimer les adresses de contact génériques** (comme c'est le cas pour SBGE), qui délivrent une information peu qualifiée, non structurée, cloisonnée, qui va nécessiter un traitement manuel pour en assurer la distribution. Il convient de remplacer ces adresses par des formulaires simples comme le fait déjà VIVAQUA.

Comme l'audit l'a montré, VIVAQUA comme SBGE ont amorcé le virage numérique tardivement dans la gestion de leurs métiers. Cette **digitalisation** est donc à placer au cœur des enjeux de qualité de service de demain. Elle est en effet la garante d'une offre plus adaptée aux nouveaux enjeux des services d'eau et d'assainissement :

- La soutenabilité et l'efficacité énergétique des services ;
- L'introduction de l'IoT, de la Big Data et de l'intelligence artificielle (des services comme Eau de Paris se penchent d'ores et déjà sur le sujet) ;
- La modernisation de la relation abonné et une capacité accrue à la personnaliser ;
- La cybersécurité, qui devient un sujet critique compte tenu des menaces terroristes, sanitaires (de type COVID19) pour ne citer qu'elles.

La digitalisation est le corollaire de l'amélioration de l'expérience usager à travers :

- L'automatisation des processus et la gestion des données abonnés pour mieux permettre l'expression et la compréhension de leurs besoins ;
- La personnalisation du service ;
- Le « Toujours en ligne » garant d'une réactivité, qui n'est plus une option mais un minimum du point de vue de l'usager ;
- Le fait de réapprendre comment **raconter l'histoire du service délivré** aussi appelé « *story-telling* », qui permet au client de mieux mesurer les avantages du service fourni (qui est souvent invisible pour les clients de l'eau et de l'assainissement qui ne voient que le robinet et la facture) ;
- Faire **que les choses soient simples** pour le client.

La digitalisation est un objectif dans la stratégie VIVAnext de VIVAQUA avec des projets majeurs comme la mise en place de SAP/ISU pour la gestion de la clientèle, d'un call centre, de MyVIVAQUA, d'un nouveau site internet, d'un nouveau processus informatisé de la gestion des plaintes...



En outre, VIVAQUA a désigné en 2019 un Chief Information Security Officer qui doit veiller à la sécurité de l'information et à la cybersécurité.

#### 5.4.1.4 *Un système d'évaluation de la qualité progressif et faisant la part belle au dialogue autorités organisatrices / régulateur / opérateurs*

Le recours aux conventions évoqués en premier point de cette partie doit permettre de **mieux préciser les modalités d'évaluation et la périodicité des contrôles / des engagements** des parties. A titre d'illustration, les SIG et Eau de Paris réalisent des revues annuelles précises avec les autorités organisatrices pour mesurer le respect de la feuille de route quinquennale établie. Pour EPAL et Wessex Water, c'est le cadre de régulation respectivement instauré par l'ERSAR et l'Ofwat qui implique ce dialogue continu avec en point de mire une comparaison nationale des performances des opérateurs à travers un scope d'indicateurs précis. En France, en l'absence de régulateur de l'eau, les services renseignent annuellement et de façon autonome les bases de données du Système d'information national de l'eau et de l'assainissement (SISPEA). Le Ministère de l'Ecologie publie annuellement (avec un décalage de 3 ans !) une synthèse nationale analysant les tendances du secteur.

Le document cadre doit constituer un outil de dialogue et non de rigidité dans les relations institutionnelles. A ce titre, la recommandation de disposer d'un document cadre d'objectifs adaptable en fonction de la pertinence de certains indicateurs ou de l'atteinte au fil de l'eau de certains niveaux de qualité ou encore de nouvelles priorités nous semble souhaitable. A titre d'illustration, les indicateurs objectifs exigés par la Ville de Paris vis-à-vis d'Eau de Paris ont nettement été remaniés au fil des revues d'activité collectives.

Brugel a mise en place, en collaboration avec les opérateurs, une méthodologie pour fixer le prix de l'eau sur une période de six ans. Cette méthodologie contient également un certain nombre d'indicateurs, dont les valeurs sont à communiquer annuellement à Brugel. En outre, Bruxelles Environnement suit, tel que prévu dans l'Ordonnance Cadre Eau, annuellement un reporting sur la qualité des services.

Il faut également noter qu'un cadre légal existe qui régule les activités de l'eau et de l'assainissement, à commencer par l'Ordonnance Cadre Eau, qui donne des pouvoirs de contrôle à certaines instances.

L'évaluation de la qualité du service passera nécessairement par le questionnement direct des abonnés. Des démarches sont initiées en ce sens par VIVAQUA, mais à un niveau insuffisant (ex : des focus group ont été organisés à petite échelle, mais il n'y a pas d'évaluation de la satisfaction client encore en place). Développer une approche rigoureuse de **la satisfaction clientèle** pour l'eau et l'assainissement nécessiterait le recours à des audits qualité réguliers réalisés par Brugel ou des tiers (enquêtes, client mystère) et non uniquement par les opérateurs (cela ne les empêche évidemment pas d'en faire mais la mesure référence doit à notre sens être conduite par un tiers). Des cibles de satisfaction pourraient aisément être définies à partir des retours d'expérience du benchmark. A l'instar des pratiques de Wessex Water, les enquêtes pourraient être dissociées par la mesure de la satisfaction :

- Au sein d'un échantillon de clients ayant eu un contact avec les services de VIVAQUA ;
- Au sein d'un échantillon de clients du service.

La mesure de la satisfaction peut être réalisée auprès des utilisateurs directs ET indirects (simples usagers) ou en différenciant l'enquête en fonction des types d'abonnés (public, industriels, résidentiels).



#### 5.4.1.5 Responsabilité et communication sur les résultats

Compte tenu de la prise de conscience croissante des populations du changement climatique et du caractère emblématique des services d'eau et d'assainissement en tant que services à portée environnementale, le recours à **une approche qualité du service ancrée dans les 17 Objectifs Développement Durable** semble à questionner rapidement (EPAL et les SIG sont déjà engagés dans cette démarche). La réduction de l'empreinte environnementale / Carbone ou le développement d'énergies renouvelables en sont de bonnes illustrations concrètes.

**La durabilité du service s'entend également du point de vue financier.** La capacité des opérateurs à expliciter les facteurs de composition des coûts du service semble un préalable indispensable avant toute révision tarifaire à la hausse. C'est l'objectif respectivement du Coût-Vérité BE et de la méthodologie tarifaire Brugel (avec les modèles de rapport). La perspective d'augmentation des prix nécessitera d'être en mesure d'expliquer de façon pédagogique d'où les changements proviennent (Exemple de la MEL qui se retrouve confrontée à ce défi pour les prochaines années).

**Une stratégie de communication** permettant de faire la promotion de l'Eau de Bruxelles mais également de l'engagement des opérateurs (et de leurs employés) au service de l'intérêt général et de services publics fondamentaux semble faire partie de façon quasi-systématique des stratégies de qualité de service des opérateurs enquêtés (Eau de Paris, SIG, EPAL, MEL, Wessex ont soit développé une marque dédiée soit réalisent une promotion régulière dans les médias et l'évènementiel).

La stratégie VIVAnext 2019-2024 prend en charge cette responsabilité par l'intégration de deux axes. Le premier axe porte sur le renforcement de la démarche en matière de développement durable, avec entre autres la mise en place d'une Green Team, la diminution de la dépendance énergétique de l'entreprise, la diminution de ses émissions CO<sub>2</sub> et le projet Water Quantity Plan. Le deuxième axe concerne l'affirmation de la légitimité de VIVAQUA en tant qu'opérateur public, avec une révision de la gouvernance, la mise en place d'un Comité d'Audit, et la promotion de l'eau du robinet en sensibilisant la population à la dimension sociale, à la dimension santé et à la dimension environnementale.

#### 5.4.2 D'un point de vue quantitatif

**La sélection définitive d'indicateurs et le choix de cibles s'avèrent précoces** dans le cadre du présent document mais sera un point traité dans la phase suivante de l'étude (roadmap). Cependant une compilation des indicateurs utilisés par les différents opérateurs a été établie pour déjà se projeter sur certains éléments de proposition dans le cadre de la roadmap.

Ils apportent les éléments d'enseignement suivants :

- Si quelques indicateurs notamment de qualité technique du service (indice de pertes en eau des réseaux par exemple) sont systématiquement suivis,
- La majorité des indicateurs faisant l'objet d'un suivi annuel ou d'un engagement vis-à-vis des autorités organisatrices varient significativement d'un pays à l'autre.

Sur ce dernier point, des indicateurs complémentaires émergent à la lueur du benchmark et pourront être intégrés dans la grille des services coconstruites avec Brugel et les opérateurs de la Région de Bruxelles Capitale.



### 5.4.3 Lien avec les Objectifs de Développement Durables (UN)

En complément de cet exercice de forces/faiblesses/opportunités/menaces, il nous paraît pertinent de compléter l'analyse avec la projection des objectifs de développement durables (ODD) actuellement remplis par les opérateurs de l'eau et de l'assainissement en RBC, ainsi que ceux qui seront travaillés à l'avenir par les opérateurs :



Figure 73 - Les ODD auxquels participent les opérateurs de l'eau en RBC aujourd'hui.

De manière assez évidente, VIVAQUA et SBGE sont deux acteurs importants garantissant une eau propre à la consommation et un assainissement aux habitants de Bruxelles Capitale. Ils assurent de ce fait, une ville et une région durable.

De manière indirecte (ils n'en sont pas directement responsables, mais y participent), ils aident à l'atteinte de l'objectif 14 en rejetant au milieu des eaux épurées respectant les normes et en limitant les prélèvements menaçant l'équilibre des milieux :



Figure 74 - ODD auquel participent indirectement les opérateurs de l'eau en RBC.

Enfin, de manière prospective, en considérant les progrès envisagés dans les projets de développement des opérateurs, on peut considérer que les objectifs suivants seront renforcés :

ODD	Comment les opérateurs y participent ?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure mesure des consommations énergétiques ainsi que de consommables dans les process</li> <li>• Réutilisation de la chaleur des eaux usées pour le chauffage de bâtiments (riothermie)</li> <li>• Réutilisation des eaux de process</li> <li>• Etablissement d'un water quantity plan (représentant plutôt une adaptation au changement climatique en lui-même)</li> <li>• Sensibilisation aux problèmes de surconsommation</li> </ul>



- Nouvelle usine à coques : grosse spécificité technique innovante
- Diminution de la dépendance énergétique de l'entreprise (via la production de l'énergie verte)
- Réduction des déchets



## 6. DE L'AUDIT A LA ROADMAP

L'audit a permis d'établir, à un instant T et au milieu de transformations importantes chez Vivaqua et chez la SBGE notamment, une photo de la qualité de service rendu aux usagers.

Pour identifier les points forts, faibles et à travailler, un SWOT global a été produit qui intègre des considérations assez globales issues des entretiens menés lors de l'audit et du recul pris avec les éléments du benchmark réalisé.

De grandes tendances se dégagent du SWOT et sont ensuite complétées : une analyse qualitative établie selon la grille suivante à 3 niveaux a été développée pour chaque service définissant la qualité de service rendu aux usagers pour Bruxelles capitale dans le corps de l'audit.

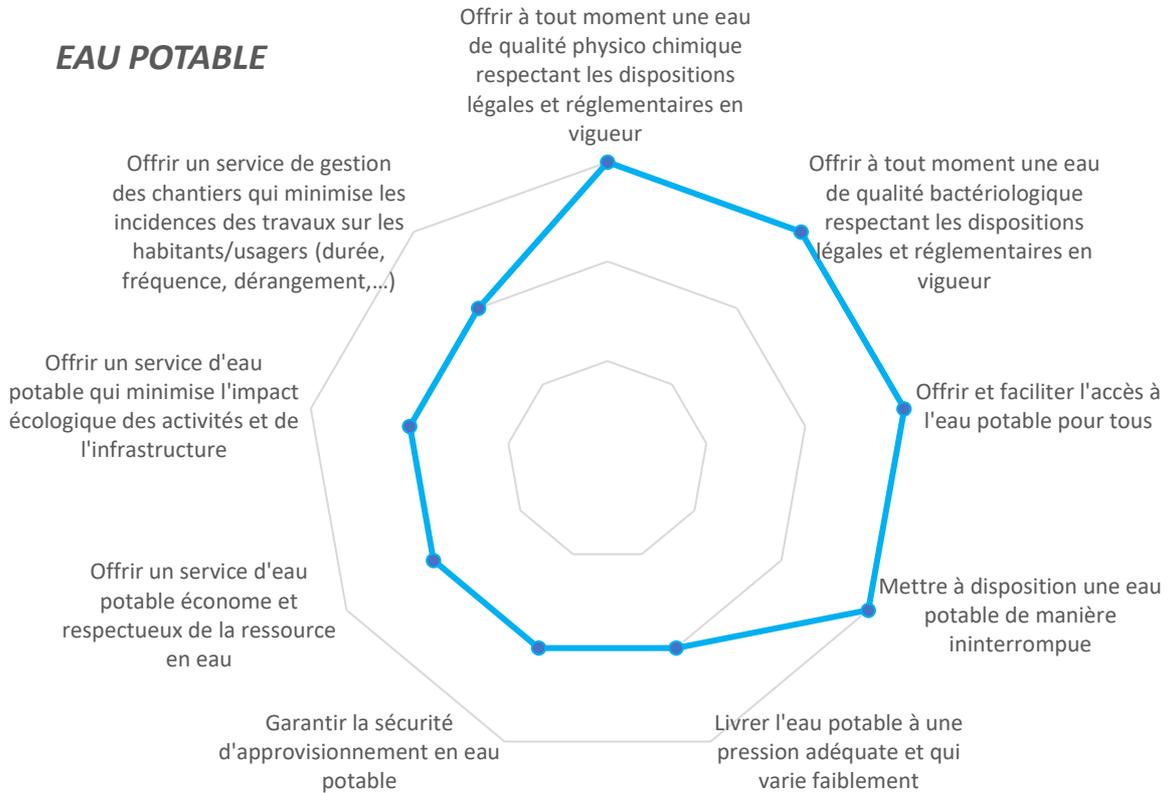
Niveau	Correspondance qualitative suite à l'audit et vis-à-vis des best practices
1	Niveau insuffisant/service non existant : Le service n'est peu ou pas traité au jour de l'audit et devra faire l'objet d'un travail complémentaire pour être intégré
2	Niveau à améliorer : le service est traité par les opérateurs mais l'audit ou le benchmark des best practices permettent de montrer qu'il y avait des marges d'amélioration
3	Bon niveau : le service est traité correctement et l'audit permet de montrer, même si certains indicateurs clairs peuvent manquer, que le service est correctement rempli

Un chiffrage plus précis des performances par service n'est pas encore possible pour tous les services étant donné la consolidation actuelle de beaucoup d'indicateurs (KPMG, EBC, partage d'informations et de modes de faire communs avec la SBGE, etc.) et les grandes transformations en cours (plans stratégiques tels que Vivanext, etc.).

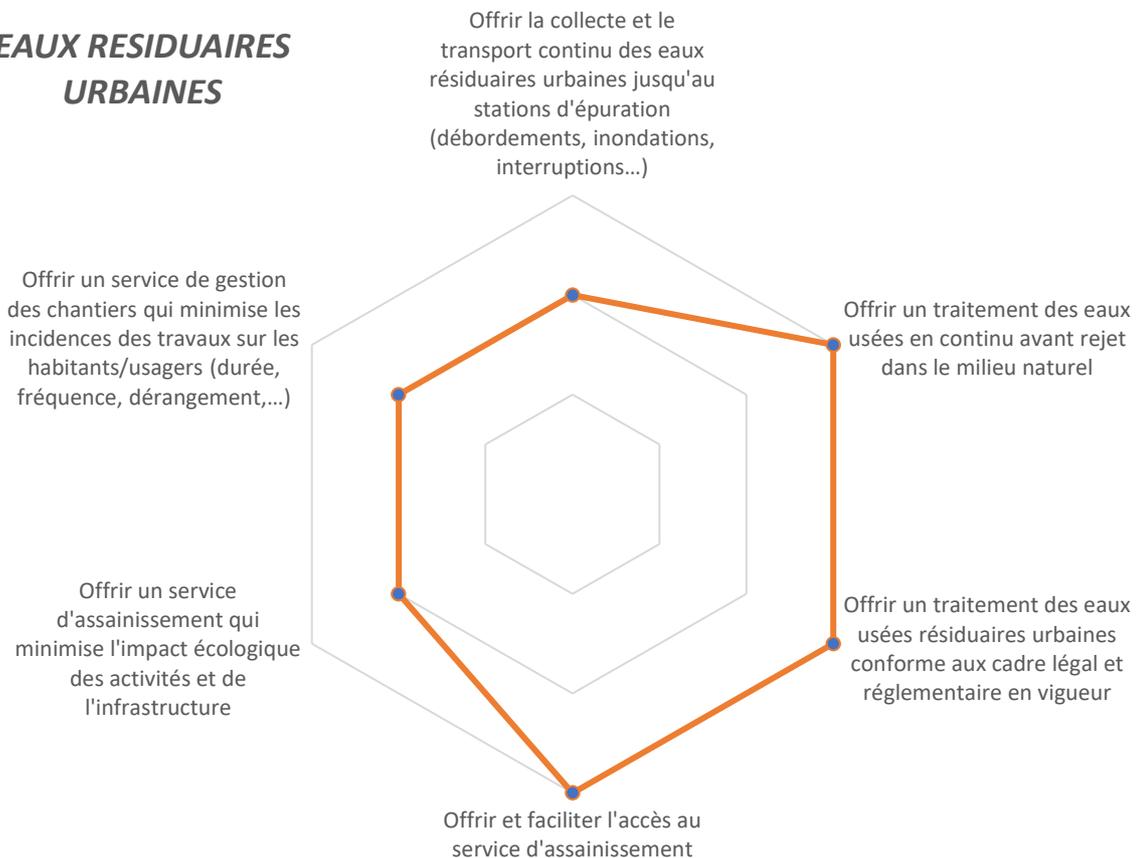
Afin de partager cette évaluation qualitative de manière plus visuelle et ainsi bien identifier les axes de progrès, les figures en radar suivantes ont été produites :



## EAU POTABLE

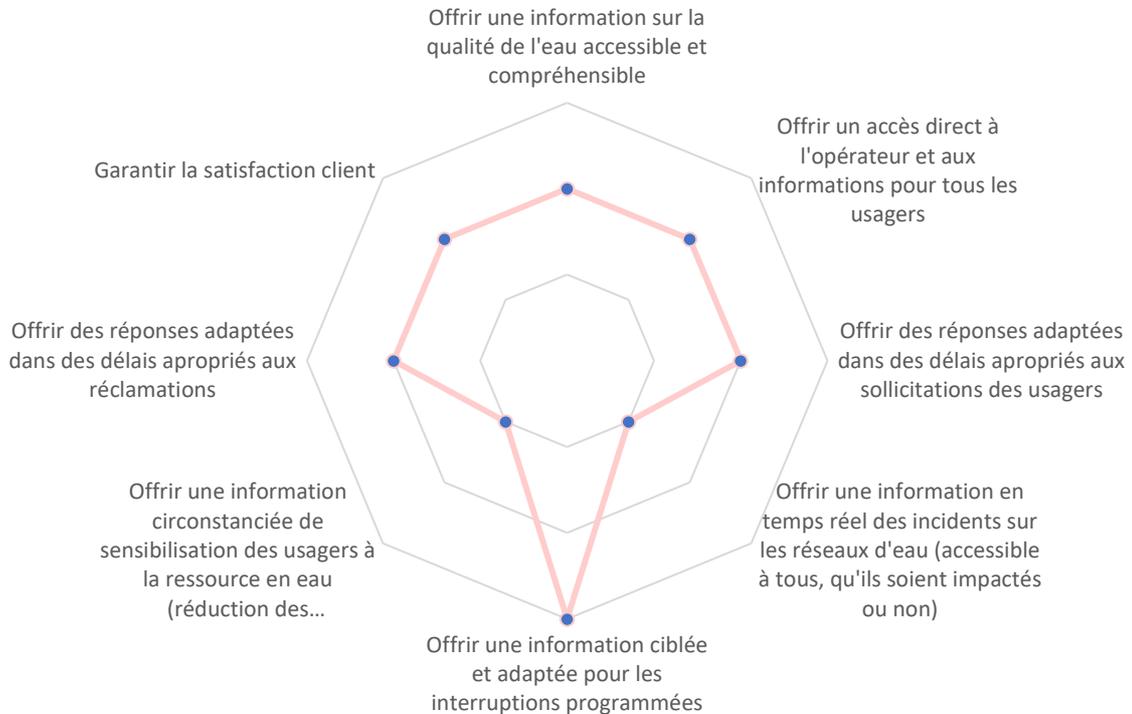


## EAUX RESIDUAIRES URBAINES





## SERVICE CLIENTELE



## PAIEMENT

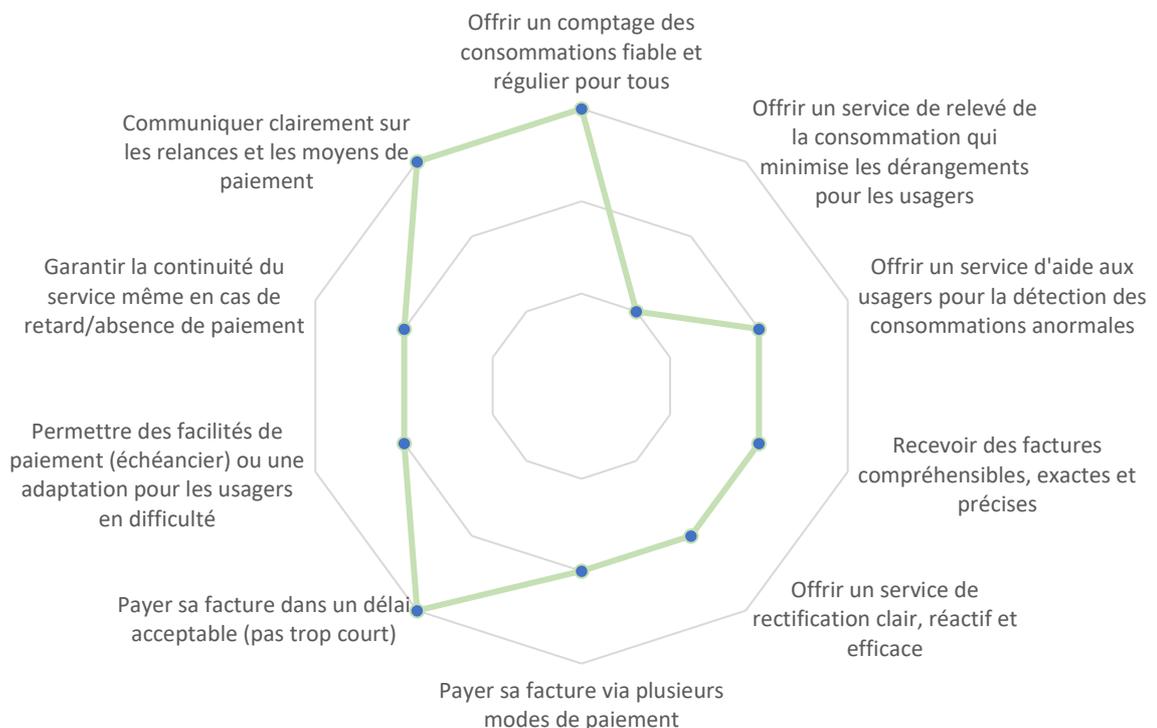


Figure 75 - Illustration qualitative de la qualité de service rendu aux usagers sur le périmètre de Brugel issue de l'audit

L'avantage de cette visualisation graphique est de réaliser assez vite que les services liés à l'eau potable et les eaux résiduaires urbaines sont globalement de bonne qualité sur Bruxelles Capitale, car la surface globale du « radar » est grande.

Afin de pouvoir faciliter l'écriture de la roadmap, cette évaluation fine qui peut être retrouvée dans l'audit a été regroupée dans deux catégories finales, permettant de hiérarchiser les actions entre elles :

Niveau 3 → satisfaisant

Niveaux 1 et 2 → à améliorer

EAU POTABLE	Offrir à tout moment une eau de qualité physico chimique respectant les dispositions légales et réglementaires en vigueur	SATISFAISANT
	Offrir à tout moment une eau de qualité bactériologique respectant les dispositions légales et réglementaires en vigueur	SATISFAISANT
	Offrir et faciliter l'accès à l'eau potable pour tous	SATISFAISANT
	Mettre à disposition une eau potable de manière ininterrompue	SATISFAISANT
	Livrer l'eau potable à une pression adéquate et qui varie faiblement	MAL CONNU
	Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable	BON MAIS AMELIORATION
	Offrir un service d'eau potable économe et respectueux de la ressource en eau	BON MAIS AMELIORATION
	Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure	A AMELIORER
Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers (durée, fréquence, dérangement,...)		
EAUX RESIDUAIRES URBAINES	Offrir la collecte et le transport continu des eaux résiduaires urbaines jusqu'au stations d'épuration (débordements, inondations, interruptions...)	MAL CONNU
	Offrir un traitement des eaux usées en continu avant rejet dans le milieu naturel	SATISFAISANT
	Offrir un traitement des eaux usées résiduaires urbaines conforme aux cadre légal et réglementaire en vigueur	SATISFAISANT
	Offrir et faciliter l'accès au service d'assainissement collectif	SATISFAISANT
	Offrir un service d'assainissement qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure	A AMELIORER
	Offrir un service de gestion des chantiers qui minimise les incidences des travaux sur les habitants/usagers (durée, fréquence, dérangement,...)	A AMELIORER
SERVICE CLIENTELE	Offrir une information sur la qualité de l'eau accessible et compréhensible	A AMELIORER
	Offrir un accès direct à l'opérateur et aux informations pour tous les usagers	A AMELIORER
	Offrir des réponses adaptées dans des délais apropiés aux sollicitations des usagers	A AMELIORER
	Offrir une information en temps réel des incidents sur les réseaux d'eau (accessible à tous, qu'ils soient impactés ou non)	A AMELIORER
	Offrir une information ciblée et adaptée pour les interruptions programmées	SATISFAISANT
	Offrir une information circonstanciée de sensibilisation des usagers à la ressource en eau (réduction des consommation, rareté de la ressource, etc.)	A AMELIORER
	Offrir des réponses adaptées dans des délais apropiés aux réclamations	A AMELIORER
PAIEMENT	Offrir un comptage des consommations fiable et régulier pour tous	SATISFAISANT
	Offrir un service de relevé de la consommation qui minimise les dérangements pour les usagers	A AMELIORER
	Offrir un service d'aide aux usagers pour la détection des consommations anormales	A AMELIORER
	Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises	A AMELIORER
	Offrir un service de rectification clair, réactif et efficace	A AMELIORER
	Payer sa facture via plusieurs modes de paiement	A AMELIORER
	Payer sa facture dans un délai acceptable (pas trop court)	SATISFAISANT
	Permettre des facilités de paiement (échancier) ou une adaptation pour les usagers en difficulté	BON MAIS A RISQUE
	Garantir la continuité du service même en cas de retard/absence de paiement	BON MAIS A RISQUE
	Communiquer clairement sur les relances et les moyens de paiement	SATISFAISANT
PRESTATIONS	Offrir et faciliter l'accès aux prestations particulières à tous les usagers	A AMELIORER
	Offrir des prestations qui répondent aux exigences réglementaires de délais et de qualité	MAL CONNU

Figure 76 - Autre type de visualisation des services satisfaisants (à garder à et à améliorer (via des programmes d'ores et déjà prévus ou pas)

Les points plus « faibles » sont également bien visibles et principalement lié au fait que ces services ne sont aujourd'hui pas suivis ou consolidés chez les opérateurs.

Dans tous les cas, l'audit a permis de montrer que même si un service est considéré comme de bonne qualité, son suivi peut être parfois amélioré.

La roadmap revient donc sur ces points précis en faisant des propositions d'actions à mener par les opérateurs le cas échéant.

# 7. ROADMAP

## 7.1 Objectifs

Les objectifs de la roadmap sont :

- Identifier les services pour lesquels des écarts de qualité apparaissent à l'issue de l'audit ou du benchmark et proposer une voie d'amélioration
- Identifier les améliorations déjà proposées par les opérateurs (roadmap VivaneXt p.e.)
- Quand ces améliorations sont prévues, apporter un regard critique sur l'objectif, le chemin emprunté, les mesures de l'avancement et les délais
- Quand rien n'est prévu, proposer une cible, un chemin et des mesures correctives, avec mesure de l'avancement et délais
- S'assurer du suivi du maintien des indicateurs performants

## 7.2 Méthode de construction des roadmaps

Les éléments d'analyse et les propositions conduisant à la roadmap sont présentés dans les paragraphes suivants selon le raisonnement décrit dans ce diagramme :

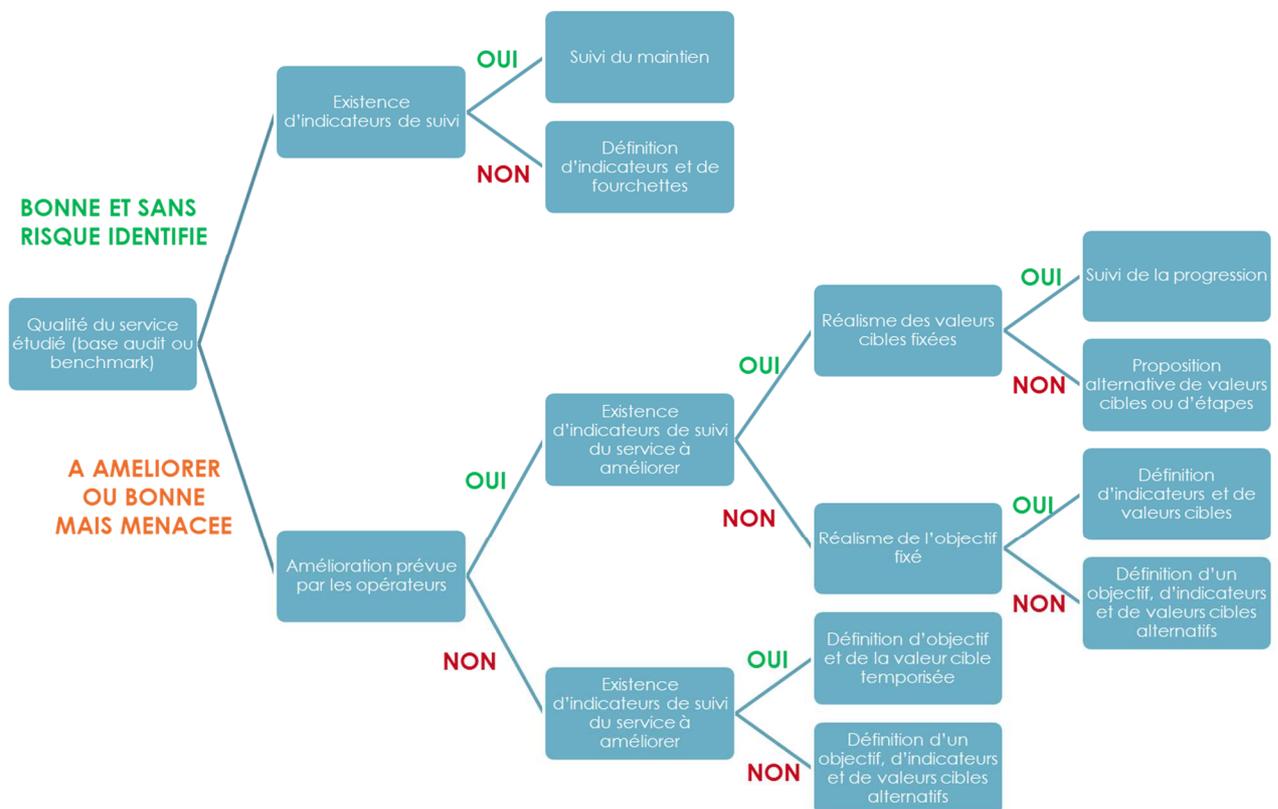


Figure 77 - Principe d'approche de la roadmap, pour chaque service.

Les éléments suivants sont pris en compte dans les roadmaps pour sélectionner et/ou placer dans le temps les actions :

Type de services / actions d'amélioration envisagées	Priorité
Services satisfaisants avec indicateurs définis et nécessitant un suivi par BRUGEL	<b>Immédiat</b> (continuité)
Actions d'ores et déjà prise en compte dans un plan stratégique de l'opérateur	<b>Immédiat</b> (c'est en cours)
Services satisfaisants mais sans indicateurs définis - définition d'indicateurs et du niveau de service à maintenir	<b>2<sup>nd</sup> temps</b> (amélioration continue)
Services à améliorer, inclus dans les plans d'action des opérateurs (avec ou sans indicateurs de suivi)	<b>2<sup>nd</sup> temps</b> (amélioration continue)
Actions envisagées mais mal cadrées (manque d'indicateurs ou d'objectifs)	<b>2<sup>nd</sup> temps</b> (amélioration continue)
Actions non envisagées, services non pris en compte dans les plans stratégiques, mais stratégiques au regard des best practices	<b>2<sup>nd</sup> temps</b> (stratégique)
Services à améliorer sans amélioration prévue par les opérateurs (avec ou sans indicateurs)	<b>2<sup>nd</sup> temps</b> (beaucoup de travail à engager)
Actions non envisagées, services non pris en compte dans les plans stratégiques, peu stratégiques au regard des best practices	<b>Long terme</b> (à voir à long terme, selon l'évolution de la situation)

En plus d'un classement en termes de priorité, chaque service a ainsi fait l'objet d'une analyse au regard de l'audit et des propositions ont pu être formulées le cas échéant au sein de fiches transmises à BRUGEL (voir figures suivantes).

La hiérarchisation et le phasage des actions de tous ces services ont été proposés dans des roadmaps par opérateur, par grandes catégories de services (eau potable, eaux résiduaires urbaines, clientèle, paiement, prestations). Ces roadmaps ont été transmises à BRUGEL et aux opérateurs.

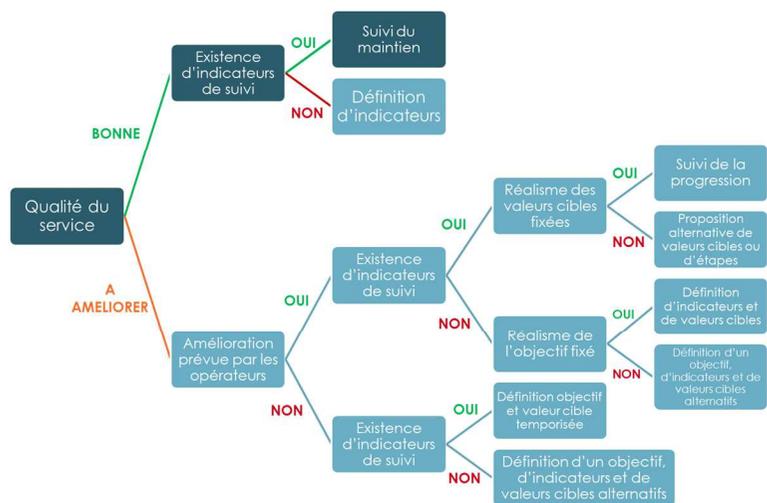
Service rendu :

Offrir à tout moment une eau de qualité physico-chimique respectant les dispositions légales et réglementaires en vigueur

Opérateur :

**VIVAQUA**  
UNE EAU POUR LA VIE

Catégorie :



Elaboration de la roadmap	
<b>Niveau de qualité du service</b>	La qualité de l'eau distribuée par VIVAQUA est satisfaisante, avec un nombre d'échantillons non conformes très limité.
<b>Bon</b>	
<b>Indicateur permettant de mesurer la qualité du service</b>	L'audit KPMG a retenu l'indicateur <i>DWo-Qual01 : Quality of supplied water(%)</i> qui se définit comme le rapport entre le nombre de test répondant aux standards et la législation applicable sur le nombre de test réalisés et par paramètre (physico-chimiques, bactériologiques, radioactivité, etc.), multiplié par 100.
<b>Indicateur défini</b>	
<b>Suivi de cet indicateur par l'opérateur</b>	Echantillons réalisés sur les points de distribution par l'opérateur, indicateur calculé et communiqué par Vivaqua dans le benchmark EBC et dans ses rapports d'activité
<b>Objectif</b>	100%
<b>Autre indicateur possible</b>	[zQS-030] Water quality complaints [complaints/ 1000 properties] Renseigné par Vivaqua dans le benchmark EBC Valeurs actuelles satisfaisantes

Figure 78 - Exemple de fiche descriptive de la roadmap pour le cas d'un service satisfaisant, nécessitant un suivi et une surveillance dans le temps.

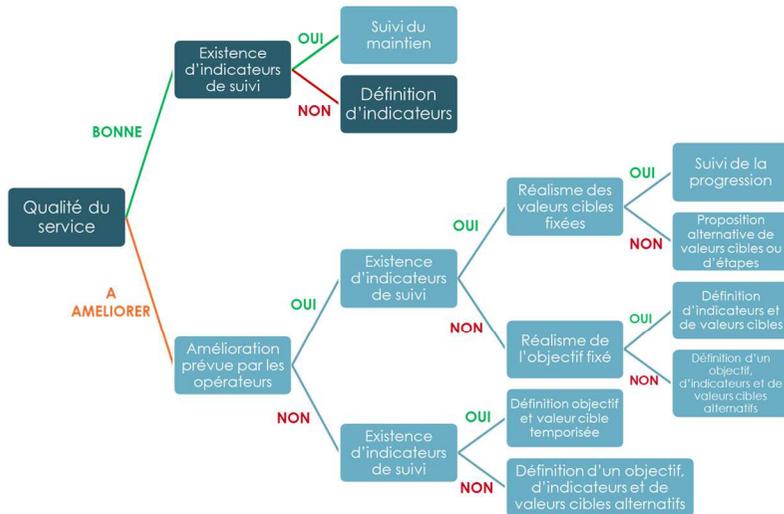
Service rendu :

Offrir un **traitement des eaux usées** en continu avant **rejet dans le milieu naturel**

Opérateur :

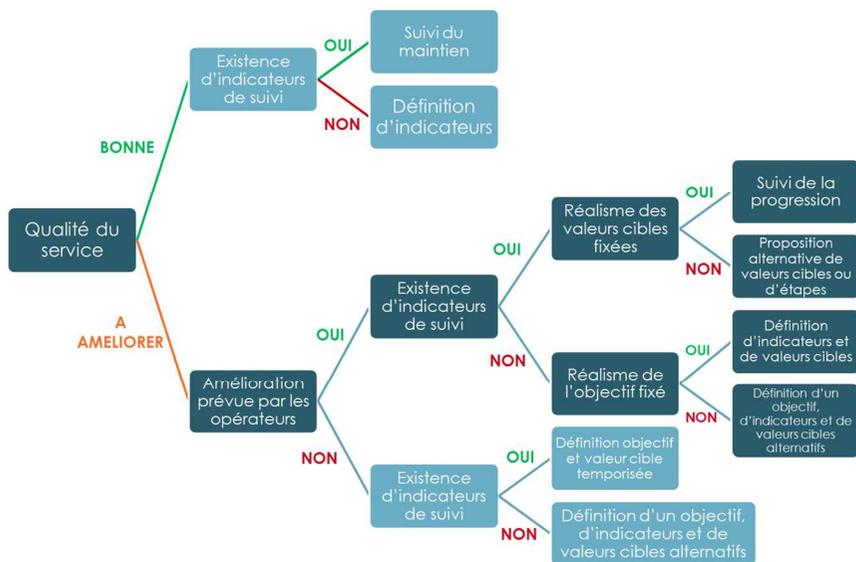


Catégorie :



Elaboration de la roadmap	
<b>Niveau de qualité du service</b>	La gestion s'effectue en bon sens, et manque aujourd'hui simplement de formalisme sur le suivi interannuel des indicateurs et sur la clarté de la marche à suivre en cas de dysfonctionnement d'une STEP, pollution entrante non traitable (ou dangereuse pour le processus d'épuration), et tout autre type d'incident pouvant provoquer une dégradation de la qualité du traitement des ERU. Il est parfois nécessaire de protéger les installations de pollutions non traitables qui menaceraient l'ensemble de la chaîne de traitement.
<b>Bon</b>	
<b>Indicateur permettant de mesurer la qualité du service</b>	Wwop-Treatm01 : WWTP South NON compliance with discharge consents [# days]
<b>Indicateur partiel (non renseigné)</b>	
<b>Suivi de cet indicateur par l'opérateur</b>	Etendre l'indicateur KPMG à la station Nord Nombre d'incidents impliquant des rejets sans traitement vers le milieu, ou avec un traitement dégradé (par an)
<b>Oui, pour l'indicateur défini</b>	
<b>Objectif</b>	Non d'incident impliquant des rejets sans traitement : 0

Figure 79 - Exemple de fiche descriptive de la roadmap pour le cas d'un service satisfaisant, nécessitant la création ou le renseignement correct d'au moins un indicateur pour être suivi correctement dans le temps.



Service rendu :

Offrir un service d'assainissement qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure

Opérateur :

VIVAQUA  
UNE EAU POUR LA VIE

sbge  
bmwbo

Catégorie :

EAUX RESIDUAIRES  
URBAINES

Elaboration de la roadmap	
<b>Niveau de qualité du service</b> <b>Moyen</b>	Néanmoins peu de procédures décrivent une véritable démarche allant vers une stratégie organisée sur le sujet écologique. la quantité d'énergie utilisée, Vivaqua se situe dans la moyenne des opérateurs comparés dans EBC. Sur les autres aspects, il est difficile de mesurer les avancées des projets de réduction de l'impact écologique annoncés dans Vivanext.
<b>Amélioration prévues - Oui</b>	Actions prévues dans Vivanext pour la réduction de l'impact écologique de Vivaqua. Pas de programme pour SBGE
<b>Indicateur permettant de mesurer la qualité du service</b> <b>Oui mais pas suffisant</b>	Plusieurs indicateurs sur la consommation énergétique sont suivis et renseignés par Vivaqua, dont : [wOp-EBC-006] SE energy consumption per m³ collected sewage [kWh/ m3]  Compte tenu des objectifs Vivanext, il est conseillé de suivre également : - Calcul des émissions annuelles de CO2 : réalisé ou non réalisé chaque année (objectif : réalisé) - Sensibilisation des usagers : suivi des communications (accompagnant la facture, campagne de communication ou site internet)
<b>Intérêt et réalisme des objectifs fixés</b>	Concernant VIVAQUA, le plan stratégique VIVANEXT présente des objectifs ambitieux concernant l'indépendance énergétique et le site internet présente la Politique Environnementale de l'entreprise. Néanmoins peu de procédures décrivent au jour de l'audit une véritable démarche allant vers une stratégie organisée sur le sujet écologique. Voir annexe sur le sujet.
<b>Suivi de la progression</b>	A discuter avec l'opérateur

Figure 80 - Exemple de fiche descriptive de la roadmap pour le cas d'un service à améliorer inclus dans les plans d'action des opérateurs (avec ou sans indicateurs de suivi).

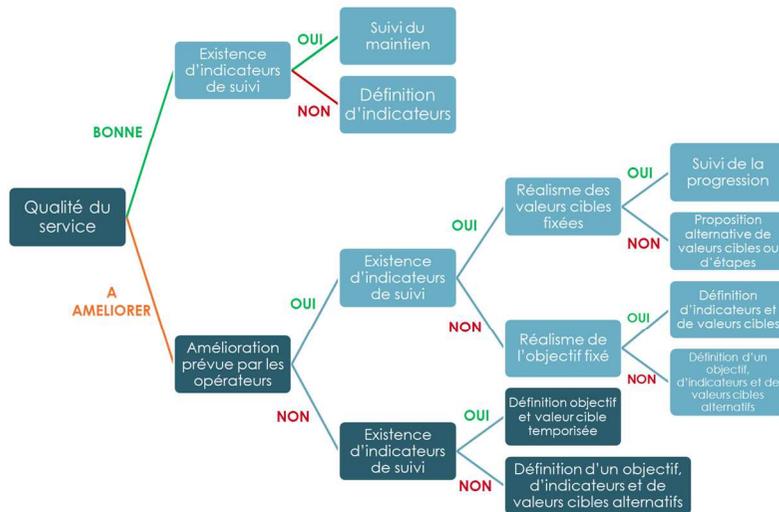
Service rendu :

Offrir une **information en temps réel des incidents** sur les réseaux d'eau (accessible à tous, qu'ils soient impactés ou non)

Opérateur :



Catégorie :



Elaboration de la roadmap	
<b>Niveau de qualité du service</b>	A l'heure actuelle, la démarche est très « manuelle » (utilisation de cartons d'information déposés individuellement) mais relativement efficace : des procédures cadrent cette démarche et fluidifient ainsi le déroulé de la gestion de crise.
<b>Moyen</b>	
<b>Amélioration prévues</b>	La démarche générale de VIVAQUA concernant la refonte de l'information et de la personnalisation d'espace client devrait permettre d'améliorer globalement ce service
<b>Pas explicitement</b>	
<b>Indicateur permettant de mesurer la qualité du service Non</b>	Pas d'indicateur défini pour l'instant. Proposition d'indicateur : délai moyen de communication aux usagers suite à un incident pouvant les impacter par type et par canal utilisé (heures) (/an). Disponibilité de l'information sur le site internet pour chaque événement survenu sur le réseau et impactant les usagers
<b>Définition d'un objectif et de valeurs cibles</b>	Objectifs : - Information personnalisé des usagers en moins d'une heure après l'incident - Disponibilité de l'information sur le site internet de l'opérateur dans ..% des cas (progression à discuter avec les opérateurs)
<b>Suivi de la progression</b>	A discuter avec les opérateurs

Figure 81 - Exemple de fiche descriptive de la roadmap pour le cas d'un service à améliorer sans amélioration prévue par les opérateurs (avec ou sans indicateurs).

## 8. SITUATION « TO BE »

L'audit avait permis de donner un peu de lisibilité en termes de calendrier sur les différents projets de transformations en cours chez les opérateurs (principalement Vivaqua) :

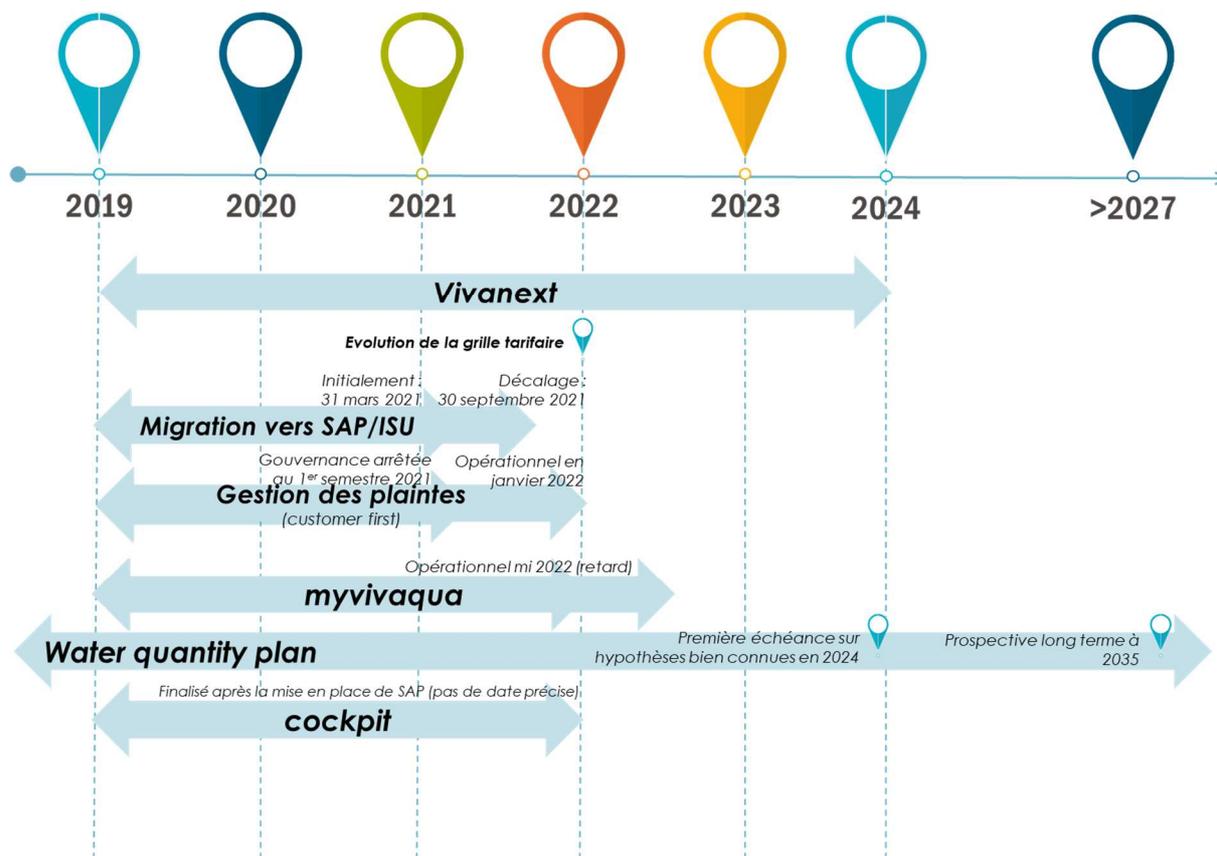


Figure 82 – Rappel du planning prévisionnel de tenue des projets de refonte chez VIVAQUA (sources : entretiens, rapport d'activité).

Afin de donner plus de lisibilité à Brugel sur l'avancement prévisionnel de la gestion de la qualité de service dans le temps, nous proposons l'exercice suivant de situations « to be » selon 3 grandes étapes :

### 2021-2024

Déroulé du plan Vivanext, avec un suivi interne mettant déjà en avant quelques retards et étapes limitantes (ex : déploiement de SAP-ISU)

Révision de la grille tarifaire

Echanges avec les opérateurs et notamment SBGE pour la mise en place du suivi de Brugel et la robustesse des informations remontées (ex : suivi des appels issus des chantiers SBGE)

- ➔ Fin 2024 : la situation « to be » devrait être clairement améliorée du point de vue de la qualité de service avec notamment en visible myvivaqua en place et de manière plus cachée mais tout aussi importante, un système de gestion des plaintes beaucoup plus robuste
- ➔ Attention :

- au « glissage » possible du projet Vivanext dans le temps
- L'atteinte des ambitions de Vivanext est directement corrélée à la non dégradation des services qui fonctionnent aujourd'hui de manière correcte (cf. audit), mais qui pourraient être amenés à se détériorer (si accident/incident sur le réseau majeur par exemple). Le suivi doit donc bien prendre en compte l'intégralité des services, y compris ceux qui sont efficaces aujourd'hui.
- Certains objectifs semblent très ambitieux concernant l'indépendance énergétique avec un taux d'autoproduction/consommation de 10% pour un taux actuel de 0,4%. Des points d'étape paraissent indispensables pour mesurer la progression même si l'objectif final n'est pas atteint.

## 2024-2027

Continuité du suivi, mise à jour des ambitions, et alimentation de nouvelles solutions pour l'amélioration de la qualité de service (comme par exemple une réflexion sur l'opportunité d'installer de la télé relève à long terme).

- ➔ Fin 2027 : la situation « to be » entre dans une partie de soutien de la qualité de service et d'améliorations continues. Des réflexions prospectives plus innovantes sont lancées, sans forcément encore apporter des modifications importantes à la qualité de service rendu, mais en les préparant pour après 2027.
- ➔ Attention :
  - Ce « soutien » de la qualité de service doit être accru et ne pas tomber en désuétude, tant dans le suivi que dans les nouvelles propositions innovantes. Une animation de la démarche dans la durée est à envisager pour ne pas perdre la dynamique post-Vivanext et post-premières améliorations chez SBGE.

## Après 2027

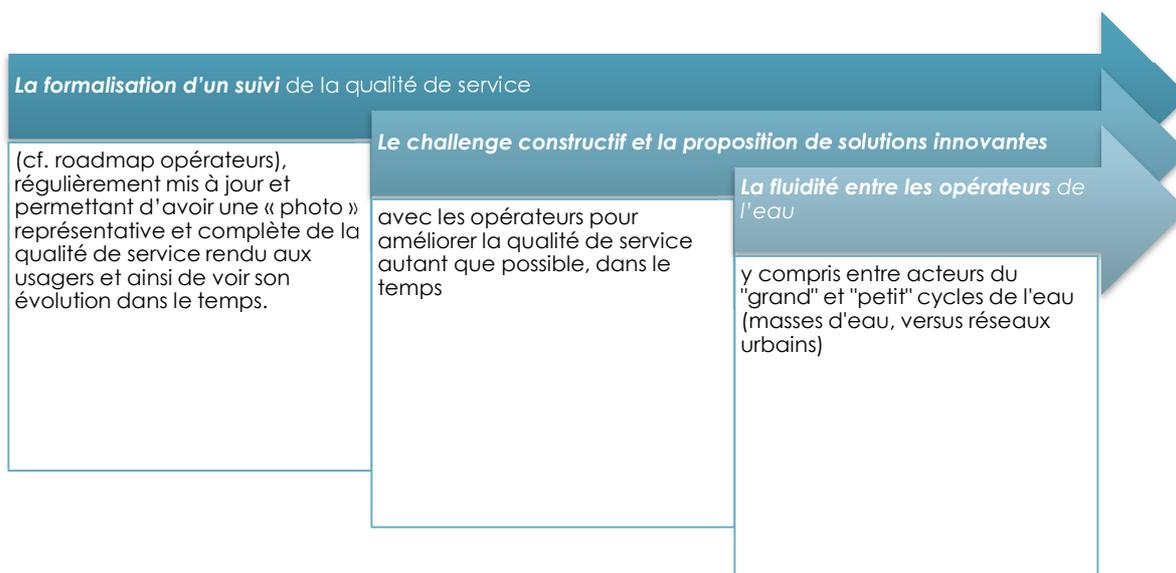
Prospective à long terme sur le water quantity plan (2035)

Mise en œuvre de projets innovants identifiés entre 2024 et 2027, ayant fait l'objet d'études approfondies d'opportunité et de faisabilité.

- ➔ Après 2027 : la situation « to be » marque de nouvelles améliorations de la qualité de service avec l'implémentation de nouvelles fonctionnalités. La dynamique usagers-centrée fait partie de la culture des opérateurs et de Brugel.

# 9. LES POINTS CLES POUR BRUGEL

L'accompagnement à l'amélioration de la qualité de service se traduit chez Brugel via 3 grands axes :



Pour mener à bien ces points, on peut mentionner les points clés suivants :

- Mise en place du suivi chez Brugel :
  - o Réunions bisannuelles avec les opérateurs pour faire le point sur l'ensemble des services listés dans le cadre de cette mission et évaluation des indicateurs concernés



→ A cette fin, Espelia propose un tableur global de suivi (tous opérateurs confondus) reprenant l'ensemble des services vus lors de l'audit et les possibles indicateurs de suivi associés (et objectifs lorsqu'ils existent).

brugel		Tableau de bord qualité de service rendue aux usagers - BRUGEL								
LE REGULATEUR BRUXELLOIS POUR L'ENERGIE DE BRUSSELSE REGULATOR VOOR ENERGIE		Indicateur(s) relé(s) proposé(s)	Objectif à envisager	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
				Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7
EAU POTABLE	Offrir à tout moment une eau de qualité physico chimique respectant les dis	Conformité physico-chimique	100%							
	Offrir à tout moment une eau de qualité bactériologique respectant les disp	Conformité bactériologique	100%							
	Offrir et faciliter l'accès à l'eau potable pour tous	La disponibilité de l'information pour se raccorder au service	< 5 jours							
	Mettre à disposition une eau potable de manière ininterrompue	Les coûts d'accès au service (nouveau branchement, déménagement)								
	Livrer l'eau potable à une pression adéquate et qui varie faiblement	Le temps d'interruption sur les conduites mères								
	Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable	Le nombre de plaintes d'utilisateur concernant l'interruption du service								
EAUX RESIDUAIRES URBAINES	Offrir la collecte et le transport continu des eaux résiduaires urbaines jusqu' [wQS-019] Total complaints [No./ 1000 inhabitants / year]	Le nombre de plaintes des usagers concernant la conduite de travaux								
	Offrir un traitement des eaux usées en continu avant rejet dans le milieu na	Le nombre de dépassements des normes de sortie pour les paramètres légaux (/an) pour chaque STEP								
	Offrir un service d'assainissement qui minimise l'impact écologique des acti	[wQS-001] Resident population connected to sewer system [%] [2018]								
SERVICE CLIENTÈLE	Offrir une information sur la qualité de l'eau accessible et compréhensible	[wOp-EBC-006] SE energy consumption per m <sup>3</sup> collected sewage [kWh/ m <sup>3</sup> ]								
	Offrir un accès direct à l'opérateur et aux informations pour tous les usagers	[wQS-030] Water quality complaints [%]								
	Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux sollicitations des	délai de réponse aux sollicitations des usagers par type de canal (mail, guichets, téléphone, réseaux sociaux) et réponses associées (/an).								
	Offrir une information en temps réel des incidents sur les réseaux d'eau	délai de réponse aux sollicitations des usagers par type de canal (mail, guichets, téléphone, réseaux sociaux) et réponses associées (/an).								
PAIEMENT	Offrir un comptage des consommations fiable et régulier pour tous	délai moyen d'information des usagers avant l'interruption programmée (j) (/an).								
	Offrir un service de relevé de la consommation qui minimise les dérangement	délai de réponse aux réclamations des usagers par type de canal de sollicitation (j) (moy/an)								
	Offrir un service de rectification clair, réactif et efficace	proportion de clients optant pour la facturation électronique (%/an)								
	Permettre des facilités de paiement (échancier) ou une adaptation pour le:	délai offert aux abonnés entre réception de la facture et date limite de paiement (j)								
	Garantir la continuité du service même en cas de retard/absence de paiement	CS-Bill02 : Rate of payment plans granted per customer (/an)								
PRISES DE DÉCISIONS	Offrir et faciliter l'accès aux prestations particulières à tous les usagers	CS-Bill02 : Rate of payment plans granted per customer (/an)								
	Offrir des prestations qui répondent aux exigences réglementaires de délais	taux de coupures d'eau (domestiques et industrielles) pour cause de non-paiement (/an)								

Figure 83 - Aperçu du tableur de suivi proposé par Espelia (livrable Excel)

- o Rédaction en coopération avec les opérateurs concernés de notes explicatives pour les valeurs ou tendances qui sont mauvaises (notamment par rapport aux objectifs des programmes comme Vivaquext)
  - o Recréation/ajustement des objectifs annuellement au regard de l'évolution de la qualité de service et de choix concertés entre Brugel et les opérateurs, en lien avec la veille active décrite ci-dessous
  - o Refaire un audit complet au bout de 10 ans
- Challenger les opérateurs pour améliorer la qualité de service efficacement dans le temps :
- o Organiser une veille active sur le sujet de la qualité de service, qui inclue la question du prix de l'eau et de son évolution soutenable, et/ou participer avec Vivaqua aux ateliers organisés par l'EBC sur cette thématique
  - o Revoir les objectifs proposés dans la roadmap (ex : objectif en matière de bilan carbone et autoproduction d'énergie chez Vivaqua au regard de l'évolution de la qualité de service européenne via la participation à ces ateliers EBC (ou du même type), mêlant des opérateurs de même calibre, plutôt que d'effectuer des benchmarks réguliers et qui peuvent avoir une approche trop « globale » du sujet étudié
  - o Proposer des ateliers thématiques avec les opérateurs à la fréquence annuelle sur des sujets innovants et la manière dont il serait intéressant – ou pas – de les intégrer dans la roadmap à moyen ou long terme. Le format pourrait être un retour d'expérience d'un autre grand service de l'eau européen. C'est également l'occasion de faire des premières estimations de chiffrage de ces solutions avec les opérateurs qui connaissent parfaitement le contexte et donc de prioriser également l'effort à développer.
  - o Grâce aux retours du benchmark notamment, on peut lister les points suivants qui pourront être discutés et éventuellement intégrés à la roadmap en cours de route (voir figure 84) :

#### Plan organisationnel

- Convention d'objectifs et de moyens entre l'autorité organisatrice (RBC), basé sur une approche stratégique et assorti d'engagements de performances à contrôler par Brugel par exemple (commun à de nombreux opérateurs publics - Paris, Lille, SIG, WESSEX, ...)
- Recours à des enquêtes "client mystère" (ex. de Lille)
- Mesure indépendante de la qualité par un organisme extérieur et non par l'opérateur lui-même, méthode de scoring sur mesure (ex. WESSEX)
- Rationalisation et simplification des procédures en cours, et ce au fil de l'eau (ex. de Paris)
- Stratégie de communication des opérateurs, notamment basée sur une marque « eau de Bruxelles » (ex. de Genève)
- Inscription des services dans des référentiels de certifications type ISO a minima sur les volets Qualité, Sécurité, Environnement, voire management des risques (
- Design tarifaire basé sur une approche fine des coûts et la notion d'abordabilité de l'eau (tarifs sociaux) (Ex. Lille)

#### Plan technique

- Etude d'opportunité (coûts / bénéfiques) et sourcing sur le déploiement d'un système de relève à distance des compteurs (ex. de Paris et Lille)
- En lien avec le point précédent, construction d'une méthodologie exemplaire en matière de détection des consommations anormales et de prévention (ex. Paris avec la télérelève)
- Mesure harmonisée de l'empreinte carbone des services (ex. SIG)
- Développement de la production d'énergie renouvelable à partir des services actuels (ex. SIG, Paris)
- Accélération de la digitalisation des services, depuis la cartographie des réseaux au recours à des applications terrain (ex. tablettes) et back-office (Gestion clientèle, gestion des plaintes) en passant par les interfaces usagers en ligne qui doivent contribuer à gagner en efficacité (ex. WESSEX)
- Déploiement de nouveaux modes de paiement afin de faciliter l'accessibilité aux clients (ex. SIG, WESSEX) ainsi que d'un code des gestes commerciaux (ex. SIG)
- Améliorer la cybersécurité des services

- Il est à noter que certains de ces sujets font bien déjà partie de la roadmap, mais il apparaît néanmoins important de les challenger au regard des dernières évolutions qui peuvent se présenter sur le marché (ex : myvivaqua). C'est une manière active de provoquer l'amélioration continue.
- Fluidifier les relations entre opérateurs, responsables de l'eau à Bruxelles capitale
  - L'approche entre les 2 opérateurs actuels est très différente et doit être harmonisée : Brugel est un maillon clé pour assurer ce point, en lien étroit avec Bruxelles Environnement.
  - Au-delà du « petit cycle » de l'eau bruxellois, il est important de prendre en compte les acteurs du « grand cycle » dans les échanges. L'audit nous renseigne sur l'existence d'une plateforme de coordination qui lie les acteurs de l'eau y compris pour les aspects qualitatifs et quantitatifs des masses d'eau en région Bruxelles capitale, sous la présidence du cabinet du ministre de l'Environnement, sur la Région de Bruxelles-Capitale. Une commission spéciale a récemment été mise en place suite aux sécheresses estivales récentes. Une réunion annuelle de partage d'informations sur l'avancement des roadmaps est à envisager avec cette plateforme.

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Exemples
<b>Convention d'objectifs et de moyens entre l'autorité organisatrice (RBC), basé sur une approche stratégique et assorti d'engagements de performances à contrôler par Brugel par exemple</b>	Il s'agit d'une recommandation chapeau, elle a vocation à être en lien avec tous les objectifs des services d'eau et d'assainissement	Une stabilisation des définitions des indicateurs à suivre, une vision claire des cibles souhaitées, une période de mise en œuvre suffisante pour permettre une amélioration de la qualité du service rendu	Préparation des conventions d'objectifs sur la base d'un audit à réaliser en 2024 – Trimestre 1 Conduite du dialogue avec Vivaqua / SBGE en 2024 – Trimestres 2 à 4 Application à compter de 2025 de la convention	Eau de Paris, Métropole de Lille, SIG, WESSEX
<b>Recours à des enquêtes "client mystère"</b>	Offrir des réponses adaptées dans des délais appropriés aux sollicitations des usagers Offrir un accès direct à l'opérateur et aux informations pour tous les usagers	Aller au bout du processus VIVANEXT d'amélioration du délai de réponse et d'accès (2021)	A compter de 2022	Métropole de Lille
<b>Mesure indépendante de la qualité par un organisme extérieur et non par l'opérateur lui-même, méthode de scoring sur mesure</b>	Tous les services liés à la clientèle	Avoir finalisé Myvivaqua Être allé au bout des démarches d'optimisation des délais clientèles (2022)	A partir de 2023 (point 0) et en 2024 pour qu'elle puisse être utilisée lors du processus de convention d'objectifs et définir les cibles à l'avenir	WESSEX Water
<b>Rationalisation et simplification des procédures en cours, et ce au fil de l'eau</b>	Il s'agit d'une recommandation chapeau, elle a vocation à être en lien avec tous les objectifs des services d'eau et d'assainissement, elle aura cependant plus d'impact sur les services en lien avec la gestion clientèle	Avoir finalisé Myvivaqua Être allé au bout des démarches d'optimisation des délais clientèles (2022)	A partir de 2022	Eau de Paris

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Exemples
<b>Stratégie de communication des opérateurs, notamment basée sur une marque « eau de Bruxelles »</b>	<p>Offrir une information sur la qualité de l'eau accessible et compréhensible</p> <p>Offrir une information circonstanciée de sensibilisation des usagers à la ressource en eau (réduction des consommation, rareté de la ressource, etc.)</p>	<p>Avoir défini une stratégie de promotion de l'eau (2021)</p> <p>Disposer du bilan carbone Vivaqua (2021)</p>	<p>Stratégie à établir en 2021</p> <p>Mise en œuvre sur 2022-2024 notamment via les réseaux sociaux pour communication interactive et médias classiques</p>	<p>Eau de Paris, SIG, EPAL, Métropole de Lille, Wessex</p>
<b>Inscription des services dans des référentiels de certifications type ISO a minima sur les volets Qualité, Sécurité, Environnement, voire management des risques</b>	<p>Il s'agit d'une recommandation chapeau, elle a vocation à être en lien avec tous les objectifs des services d'eau et d'assainissement</p> <p>Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure</p> <p>Garantir la sécurité d'approvisionnement en eau potable</p>	<p>Priorité à flécher sur la triple certification Qualité Sécurité Environnement (QSE) avant de s'engager sur des certifications plus ambitieuses</p>	<p>Fin 2022 pour la certification QSE, audits en 2023 et 2024 pour confirmer la certification</p> <p>Nouvelles certifications à inscrire à la convention d'objectifs à compter de 2025 en fonction des priorités établies</p>	<p>Eau de Paris, WESSEX Water, SIG, EPAL, Métropole de Lille</p>
<b>Design tarifaire basé sur une approche fine des coûts et la notion d'abordabilité de l'eau (tarifs sociaux)</b>	<p>Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises</p> <p>Permettre des facilités de paiement (échancier) ou une adaptation pour les usagers en difficulté</p>	<p>Avoir conduit une étude des consommations en RBC afin de bénéficier d'une aide à la décision (2021)</p>	<p>2022</p>	<p>Métropole de Lille</p>
<b>Etude d'opportunité (coûts / bénéfiques) et sourcing sur le déploiement d'un système de relève à distance des compteurs</b>	<p>Offrir un comptage des consommations fiable et régulier pour tous</p> <p>Recevoir des factures compréhensibles, exactes et précises</p>	<p>Aucun</p>	<p>2022</p>	<p>Eau de Paris, Métropole de Lille</p>

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Exemples
<b>En lien avec le point précédent, construction d'une méthodologie exemplaire en matière de détection des consommations anormales et de prévention</b>	Offrir un service d'aide aux usagers pour la détection des consommations anormales	Clarifier les engagements de l'opérateur dans le cadre des CGV (2021) Benchmark sur les méthodes existantes (2021) Déploiement progressif par test sur secteurs ciblés (2022)	A partir de 2023	Eau de Paris avec la télérelève
<b>Mesure harmonisée de l'empreinte carbone des services</b>	Offrir un service d'eau potable économe et respectueux de la ressource en eau Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure	Outil CO <sub>2</sub> de Vivaqua Mesure à créer pour SBGE	A partir de 2022 pour Vivaqua 2023 pour SBGE	SIG
<b>Développement de la production d'énergie renouvelable à partir des services actuels</b>	Offrir un service d'eau potable qui minimise l'impact écologique des activités et de l'infrastructure	Disposer du bilan carbone de Vivaqua A créer pour SBGE	2022 pour Vivaqua 2023 pour SBGE Bilan en 2024 en vue de la convention d'objectifs	SIG, Eau de Paris
<b>Accélération de la digitalisation des services, depuis la cartographie des réseaux au recours à des applications terrain (ex. tablettes) et back-office (Gestion clientèle, gestion des plaintes) en passant par les interfaces usagers en ligne qui doivent contribuer à gagner en efficience</b>	Tous les services rattachés à la gestion clientèle et au paiement pour le back-office	Pour Vivaqua, être allé au bout des démarches de mise en place de SAP/ISU pour la gestion de la clientèle, d'un call centre, de MyVIVAQUA, d'un nouveau site internet, d'un nouveau processus informatisé de la gestion des plaintes  Pour SBGE, définir une stratégie en la matière même si les enjeux sont moins prégnants	2023  Nouveaux objectifs de digitalisation du service à compter de 2025 avec la convention d'objectifs	WESSEX Water SIG

Recommandation issue du benchmark applicable aux opérateurs	Services concernés	Prérequis	Echéance(s) recommandée(s)	Exemples
<b>Déploiement de nouveaux modes de paiement afin de faciliter l'accessibilité aux clients (ex. SIG, WESSEX) ainsi que d'un code des gestes commerciaux (ex. SIG)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Payer sa facture via plusieurs modes de paiement</li> <li>Offrir un service de rectification clair, réactif et efficace</li> <li>Communiquer clairement sur les relances et les moyens de paiement</li> </ul>	Être allé au bout de l'optimisation du recours à la mensualisation et à la facture électronique (2023)	2024	SIG Wessex Water
<b>Définir une stratégie cybersécurité des services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit d'une recommandation chapeau, elle a vocation à être en lien avec tous les objectifs des services d'eau et d'assainissement</li> <li>Mettre à disposition une eau potable de manière ininterrompue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>VIVAQUA a désigné en 2019 un Chief Information Security Officer qui doit veiller à la sécurité de l'information et à la cybersécurité : renforcer ce rôle chez VA, créer un pendant chez SBGE</li> <li>A déployer en parallèle de la digitalisation des services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023 pour Vivaqua</li> <li>2024 pour SBGE</li> <li>Nouveaux objectifs de cybersécurité des services à compter de 2025 avec la convention d'objectifs</li> </ul>	SIG

Figure 84- Détail des recommandations issues du benchmark

