



LIEGE ZONE 2
I L E - S R I

ÉVALUATION 2025 PLAN STRATÉGIQUE 2026-2028

Conseil d'Administration du 20 octobre 2025

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 15 DÉCEMBRE 2025

(Article L1523-13, §4 du CDLD)



Table des matières

INTRODUCTION.....	5
1. Spécificité de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI	5
2. Missions générales de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI	7
3. Contexte général	8
SECTEUR A.....	14
1. NOTE STRATÉGIQUE	15
1.1. Enjeux, vision et gouvernance de la zone	16
1.1.1. Niveau de qualité atteint	19
1.1.2. Vision stratégique	20
1.2. Service opérationnel	34
1.2.1. Missions	34
1.2.2. Niveau de qualité atteint	36
1.2.3. Vision stratégique	44
1.3. Services Administration et Ressources Humaines	56
1.3.1. Missions	56
1.3.2. Niveau de qualité atteint	59
1.3.3. Vision stratégique	62
1.4. Département logistique	66
1.4.1. Missions	66
1.4.2. Niveau de qualité atteint	67
1.4.3. Vision stratégique	74
1.5. Département informatique.....	77
1.5.1. Missions	77
1.5.2. Niveau de qualité atteint	78
1.5.3. Vision stratégique	79
2. NOTE FINANCIÈRE	84
2.1. Introduction	85
2.1.1. Clé de répartition du déficit entre les communes associées	85
2.1.2. Répartition des charges 2024	86
2.1.3. Répartition des produits (sources de financement) 2024	87
2.2. Investissements	97
2.2.1. Planification et coût des investissements	97



2.2.2. Amortissements et financement des investissements	120
2.3. Fonctionnement	121
2.3.1. Coût lié aux « Rémunérations, charges sociales et pensions »	121
2.3.2. « Approvisionnements et services et biens divers »	130
2.4. Reconstitution du besoin du fonds de roulement et prévision du déficit résultant du fonctionnement du secteur A pour les années 2025 à 2028	133
2.4.1. Formule de reconstitution du besoin du fonds de roulement	133
2.4.2. Prévision des emprunts d'investissements annuels	134
2.4.3. Prévision des déficits 2025 à 2028 du secteur A et des quotes-parts communales/provinciale y relatives	135
3. SUIVI D'EXECUTION : GESTION DE PERSONNEL DU SECTEUR A	149
3.1. Suivi mensuel de l'évolution de l'effectif	149
3.2. Suivi mensuel de l'évolution du taux d'absentéisme	149
SECTEUR B	150
1. NOTE STRATÉGIQUE	151
2. NOTE FINANCIÈRE	155
2.1. Introduction	156
2.1.1. Commune rattachée financièrement au secteur B	156
2.1.2. Répartition des charges et produits 2024	156
2.1.2.1. Répartition des charges 2024	156
2.1.2.2. Répartition des produits (sources de financement) 2024	157
2.2. Investissements	164
2.2.1. Planification et coût des investissements	164
2.2.2. Financement des investissements	165
2.3. Fonctionnement	166
2.3.1. Masse salariale et charges sociales y afférentes	166
2.3.1.1. Effectif au 1 ^{er} octobre 2025	166
2.3.1.2. Évolution de la masse salariale et charges sociales y afférentes	167
2.3.2. « Approvisionnements et services et biens divers »	171
2.3.2.1. Refacturation de frais de personnel du secteur A au secteur B	171
2.3.2.2. Autres charges liées aux approvisionnements et services et biens divers	172
2.4. Reconstitution du besoin du fonds de roulement et prévision du déficit résultant du fonctionnement du secteur B pour les années 2025 à 2028	173
2.4.1. Reconstitution du besoin en fonds de roulement	173



2.4.2. Prévision des déficits 2025 à 2028 du secteur B et des quotes-parts communale/provinciale y relatives.	173
3. SUIVI D'EXECUTION – GESTION DE PERSONNEL DU SECTEUR B	183
3.1 Suivi mensuel de l'évolution de l'effectif pompiers volontaires.....	183

INTRODUCTION

1. Spécificité de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI

1.1. Pour rappel, l'année 2015 a été marquée par un évènement majeur pour l'intercommunale. En date du 1^{er} avril 2015, l'Intercommunale d'Incendie de Liège et Environs SCRL (IILE-SRI) a en effet été intégrée aux zones de secours.

L'article 19 de la loi du 15 mai 2007 relative à la réforme de la Sécurité civile prévoyant que la zone de secours peut être organisée sous la forme d'une intercommunale si l'un des services d'incendie présents sur son territoire était organisé sous la forme d'une intercommunale à la date du 10 août 2007 et confiant dans ce cas l'exercice des compétences du conseil et du collège de zone aux organes spécifiques de l'intercommunale, notre institution a pu poursuivre, à dater de son passage en zone de secours, son fonctionnement en structure intercommunale tel que précédemment.

Suite au passage en zone, l'Assemblée générale extraordinaire des associés de l'intercommunale a approuvé, en sa séance du 15 juin 2015, la modification de la dénomination de l'intercommunale et l'adoption de la dénomination suivante :

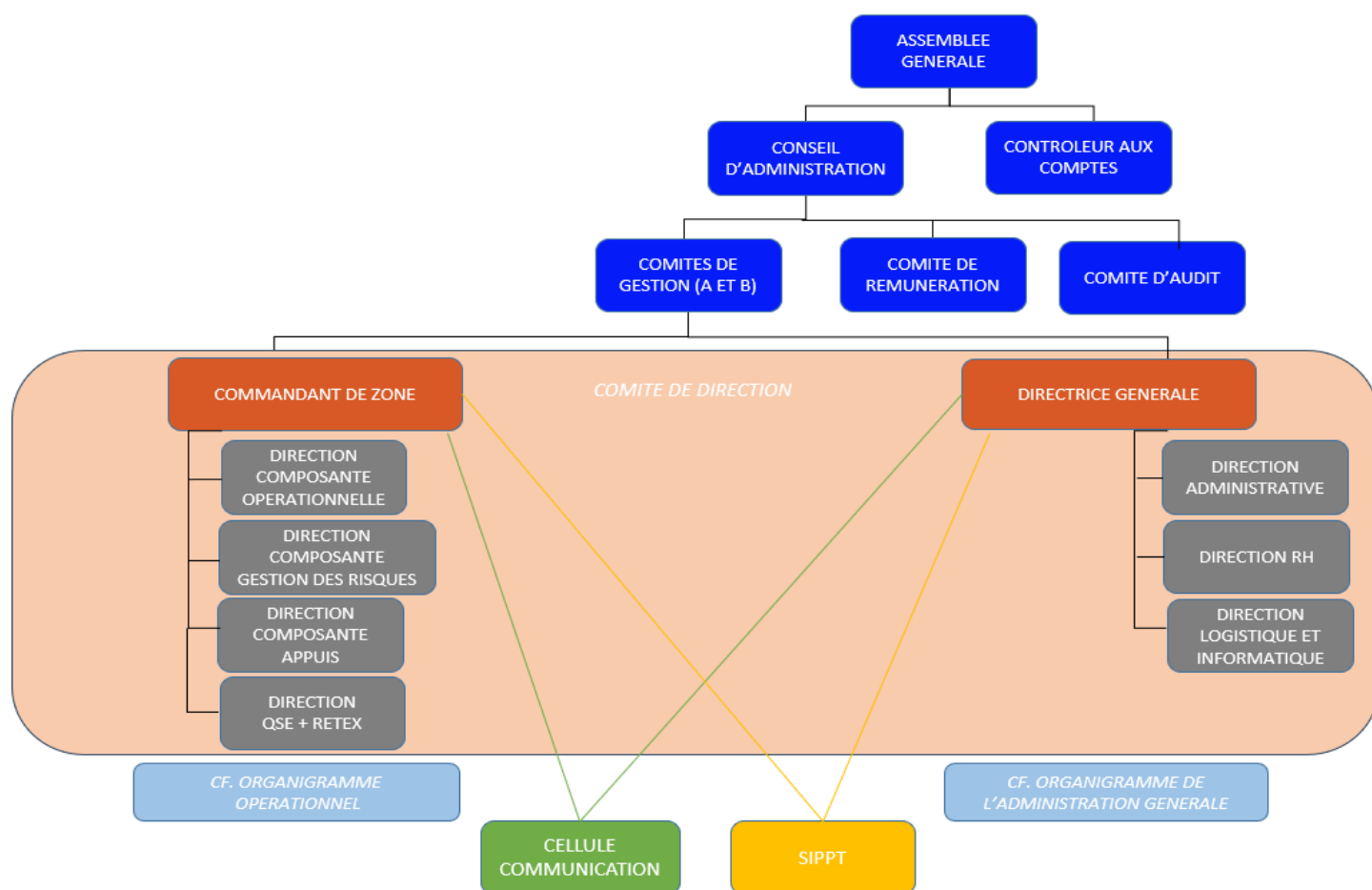
« LIÈGE ZONE 2 INTERCOMMUNALE D'INCENDIE DE LIÈGE ET ENVIRONS - SERVICE REGIONAL D'INCENDIE », en abrégé « LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI ».

En outre, rappelons que l'Assemblée générale extraordinaire du 20 juin 2016 a décidé de renouveler l'intercommunale pour une nouvelle période de 30 ans (modification de l'article 4 des statuts de l'intercommunale).

1.2. Compte tenu de ses spécificités (zone de secours organisée sous forme d'intercommunale), LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI dispose d'un Directeur général et d'un Commandant de zone (cf. *infra* : organigramme de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI), lesquels veillent de manière coordonnée à une efficace administration des différents secteurs de gestion de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI (binôme directionnel). A l'instar du Directeur général, le Commandant de zone dispose d'une voix consultative aux réunions du Conseil d'Administration et du Comité de Gestion.



1.3. Organigramme de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI :





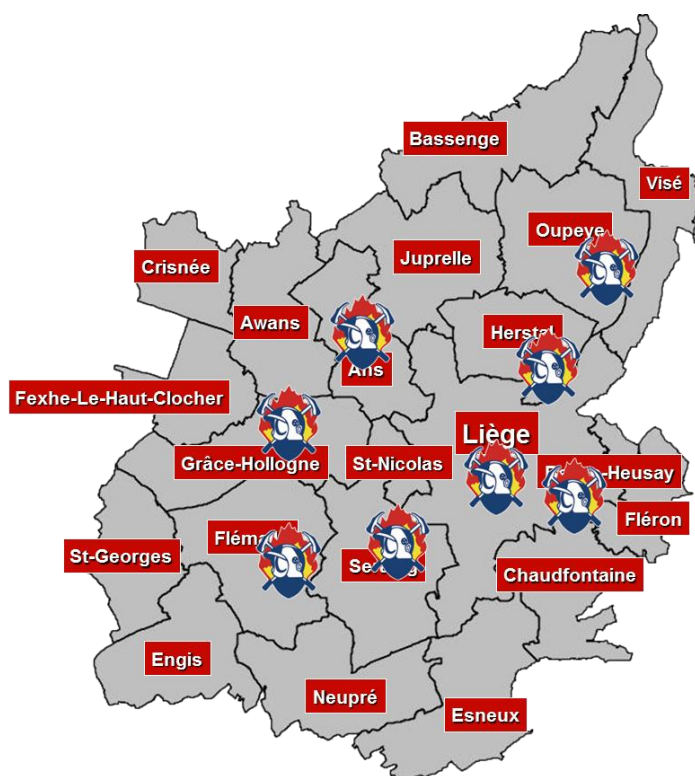
2. Missions générales de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI

La zone de secours de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI assume l'ensemble des missions qui lui incombent conformément à la Loi du 15 mai 2007 relative à la Sécurité civile et ses arrêtés d'exécution. Il s'agit notamment :

- des missions opérationnelles (not. lutte contre l'incendie et l'explosion, lutte contre la pollution et contre la libération de substances dangereuses, sauvetage de personnes et l'assistance aux personnes dans des circonstances dangereuses et la protection de leurs biens, etc.) ;
- des missions de prévention incendie ;
- des missions d'aide médicale urgente telle que définie à l'article 1^{er} de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente ;
- des missions de planification d'urgence.

Conformément aux dispositions légales, la zone de secours assure ses missions légales sur son secteur d'intervention, soit **21 communes**, ainsi qu'en dehors en qualité de renfort ou dans le cadre de l'aide adéquate la plus rapide, notamment avec les Zones 3 (Zone HEMECO – Huy-Hamoir), 4 (Zone VHP – Vesdre-Hoëgne & Plateau) et 1 (Zone HESBAYE) et, de manière plus marginale, la zone 5 (Zone WAL – Warche Amblève Lienne).

Pour assurer l'ensemble des missions qui lui sont dévolues, la zone comprend **7 postes de secours (six professionnels et un volontaire)** ainsi qu'un site hébergeant la Composante Gestion des Risques (Départements Prévention et Prévisions) :



Superficie : 61.911 ha
Population : 570.759 habitants

3. Contexte général

3.1. Tout un chacun connaît le contexte extrêmement préoccupant des finances locales. Ces dernières années, les pouvoirs locaux ont été confrontés à une série de chocs financiers majeurs : le financement des pensions des agents statutaires locaux, les réformes fiscales telles que le tax shift, ainsi que les conséquences durables de la crise sanitaire de 2020-2021 et des inondations de juillet 2021. À cela se sont ajoutées les répercussions économiques de la guerre en Ukraine, avec une envolée des prix de l'énergie et une inflation persistante. Cette accumulation de défis a profondément fragilisé la capacité des pouvoirs locaux à remplir leurs missions essentielles.

Le Conseil d'administration a pour objectif de poursuivre le développement de notre intercommunale, en renforçant sa capacité à répondre efficacement aux évolutions du métier de sapeur-pompier. Cela implique notamment de doter celle-ci de moyens techniques, humains et matériels adaptés aux exigences opérationnelles croissantes, tout en assurant un haut niveau de sécurité pour le personnel comme pour les citoyens. La sécurité du personnel, et donc celle du citoyen, demeure une priorité absolue.

Cet objectif passe également par l'adoption d'une stratégie immobilière claire, adaptée aux enjeux de la zone de secours.

Cependant, le contexte financier extrêmement tendu ne permet pas d'envisager avec certitude la réalisation de l'ensemble des objectifs fixés. Les arbitrages devront donc être guidés par les priorités opérationnelles et par une gestion rigoureuse des ressources.

L'analyse des risques opérationnelle de la zone de secours, réévaluée en 2020 sur base des données statistiques des trois années précédentes et des évolutions spécifiques du territoire (mobilité en centre-ville de Liège, arrivée du tram, développement économique accru, etc.), constitue un outil essentiel pour orienter les décisions stratégiques. Depuis cette réévaluation, la zone a intégré dans sa réflexion les enseignements tirés des inondations de juillet 2021 ainsi que les statistiques plus récentes couvrant la période 2022-2024 (cf. *infra*, point 1.2.3.1.). Cette analyse vise à garantir une couverture optimale des risques, en adaptant l'implantation des postes, le dimensionnement des effectifs professionnels et volontaires, ainsi que le parc de matériel.

Dans ce cadre, afin de garantir la réalisation des objectifs majeurs de l'institution, à savoir une organisation efficiente des secours destinés à la population, ainsi qu'une amélioration constante de la sécurité des citoyens et des secouristes, il est indispensable de poursuivre la mise en œuvre du plan de personnel opérationnel ainsi que le renouvellement du matériel et des équipements de protection.

Il apparaît également impératif pour l'intercommunale, en concertation et en accord avec ses associés, d'arrêter une stratégie immobilière cohérente, conciliant impératifs opérationnels et réalités budgétaires, et tenant compte à la fois des résultats de l'étude, réalisée par la SPI, analysant le positionnement géographique le plus adéquat des différents services et fonctions de la zone de secours, et des éléments nouveaux intervenus depuis la remise de ces conclusions, à savoir :

- La nouvelle étude commandée par la Province à la SPI en 2021, similaire dans sa finalité à celle demandée initialement par l'intercommunale, mais élargie à l'ensemble du territoire provincial. Cette étude devait livrer ses conclusions à ses commanditaires avant la fin de l'année 2023. Bien que le Conseil d'Administration ait reçu un aperçu succinct du contenu concernant notre zone en avril 2024, aucune décision du Collège provincial à ce sujet ne nous a, à ce jour, été communiquée ;



- Les inondations de juillet 2021 dans la région liégeoise, qui ont mis en évidence la vulnérabilité de certaines implantations ;
- La découverte, en septembre 2021, d'amiante dans les enduits muraux de la caserne Ransonnet ;
- Les conclusions de la Task Force, mandatée pour examiner la faisabilité des deux projets suivants : la rénovation lourde (ou reconstruction) de la caserne Ransonnet, et la construction d'une nouvelle caserne sur un autre site en centre-ville de Liège, à savoir :
 - o l'impossibilité de rénover en profondeur (ou de reconstruire) la caserne Ransonnet tout en maintenant, sur site ou ailleurs, l'activité opérationnelle qui doit impérativement rester localisée au centre-ville de Liège afin de garantir une couverture suffisante.
 - o la faisabilité et la pertinence de la construction d'une nouvelle caserne sur le campus Kurth.
 - o la confirmation de la nécessité de sortir certains départements techniques du Service Logistique et Informatique du centre-ville.
- L'accroissement du charroi et du matériel opérationnel, généré par l'émergence de nouveaux risques sur le territoire de la zone, renforçant la nécessité de créer un pôle logistique, qui accueillerait certains départements techniques du Service Logistique, les installations opérationnelles d'entretien ainsi que les véhicules opérationnels de seconde ligne et de réserve susceptibles d'être mobilisés rapidement.

Concernant la stratégie immobilière de la zone, il est renvoyé au point 1.1.2., 5° de la note stratégique du secteur A.

L'unité de position du Conseil d'Administration est un gage de stabilité, de consensus et un atout fondamental pour répondre à ces défis de performance, sans oublier un investissement politique réel en faveur de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI.

Les Comités de Gestion A et B, bien coordonnés, s'appliquent à renforcer cette unité nécessaire de sain fonctionnement démocratique.

Chaque échelon de l'Institution y contribue également :

- Le Comité de Direction insufflé un dynamisme nécessaire à parfaire et à atteindre les objectifs définis ainsi qu'à appliquer les décisions prises par l'Autorité.
- La Hiérarchie a un rôle primordial dans ce fonctionnement : donner l'exemple, faire respecter les valeurs, assurer un vecteur correct de communication, être un relais constant entre l'Autorité, la Direction et le Personnel.

Quant au personnel, qui jour après jour s'active à assurer ses missions, parfois périlleuses pour le personnel d'intervention, mais toujours avec le savoir-faire et le professionnalisme dont tout membre de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI peut s'enorgueillir, il s'attache à collaborer à la préservation de l'essence même de notre société en envisageant de réinstaurer par l'exemple, des valeurs trop bafouées, amenées par la recherche du « toujours plus et plus vite » qui engendre un matérialisme et individualisme sans issue. Le respect des valeurs suppose des devoirs et des droits que chacun doit prendre en considération pour aborder consciemment le monde de demain en pleine mutation.

3.2. Financement de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI.

Notre institution est touchée de plein fouet par les difficultés financières persistantes de ses associées (cf. *supra* point 3.1.).

Pendant de nombreuses années, malgré l'augmentation progressive des subsides - notamment les dotations fédérales octroyées aux zones de secours -, les communes associées ont constitué les principaux bailleurs de fonds, permettant d'équilibrer les comptes annuels de l'intercommunale.

Cette situation a toutefois évolué à partir de 2020, avec la mise en œuvre de la réforme annoncée dans la Déclaration de politique régionale 2019–2024, visant notamment à soulager les finances communales. En application de cette déclaration, le Gouvernement wallon a décidé, les 14 mai et 9 juillet 2020, de mettre en place un **mécanisme de reprise du financement communal des zones de secours par les Provinces**.

Les circulaires ministérielles du 17 juillet 2020 à destination des communes et de la Province dans le cadre de la reprise du financement communal des zones de secours prévoyaient que les Provinces reprennent à leur charge, et ce dès 2020, une partie du financement communal des zones de secours selon le modèle suivant :

- 20% de la part communale nette dans le financement des zones de secours en 2020.
- 30% en 2021.
- 40% en 2022.
- 50% en 2023.
- 60% en 2024.

Cette évolution s'est poursuivie en 2021. Le 14 juillet de cette même année, le Gouvernement wallon a défini une trajectoire budgétaire 2021-2024 de la reprise du financement communal des zones de secours. Une circulaire du 3 septembre 2021 reprend la part du financement communal des zones de secours que les Provinces devront reprendre à leur charge d'ici 2024, ainsi que le détail de la reprise par zone de secours.

Plus particulièrement, cette circulaire fixe la trajectoire budgétaire 2021-2024 de la reprise partielle du financement de l'intercommunale par la Province de Liège comme suit :

Budget Province 2021 (Exercice IILE 2020)	Budget Province 2022 (Exercice IILE 2021)	Budget Province 2023 (Exercice IILE 2022)	Budget Province 2024 (Exercice IILE 2023)
11.919.320,95	16.342.862,59	20.864.536,17	25.263.550,91

Cette intervention provinciale devant encore être répartie entre le secteur A et le secteur B de l'intercommunale, le montant à attribuer au secteur B sera déterminé en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de LIEGE ZONE 2 IILE-SRI (cf. *infra* : note financière des secteurs A et B).

En vue de soutenir le financement général des communes, le Gouvernement wallon s'est engagé dans la Déclaration de Politique Régionale 2024-2029 à « stabiliser juridiquement le transfert de la dotation provinciale aux zones de secours et à fixer une trajectoire budgétaire visant à finaliser la reprise totale du financement des zones de secours, déchargeant ainsi au maximum les villes et communes ».

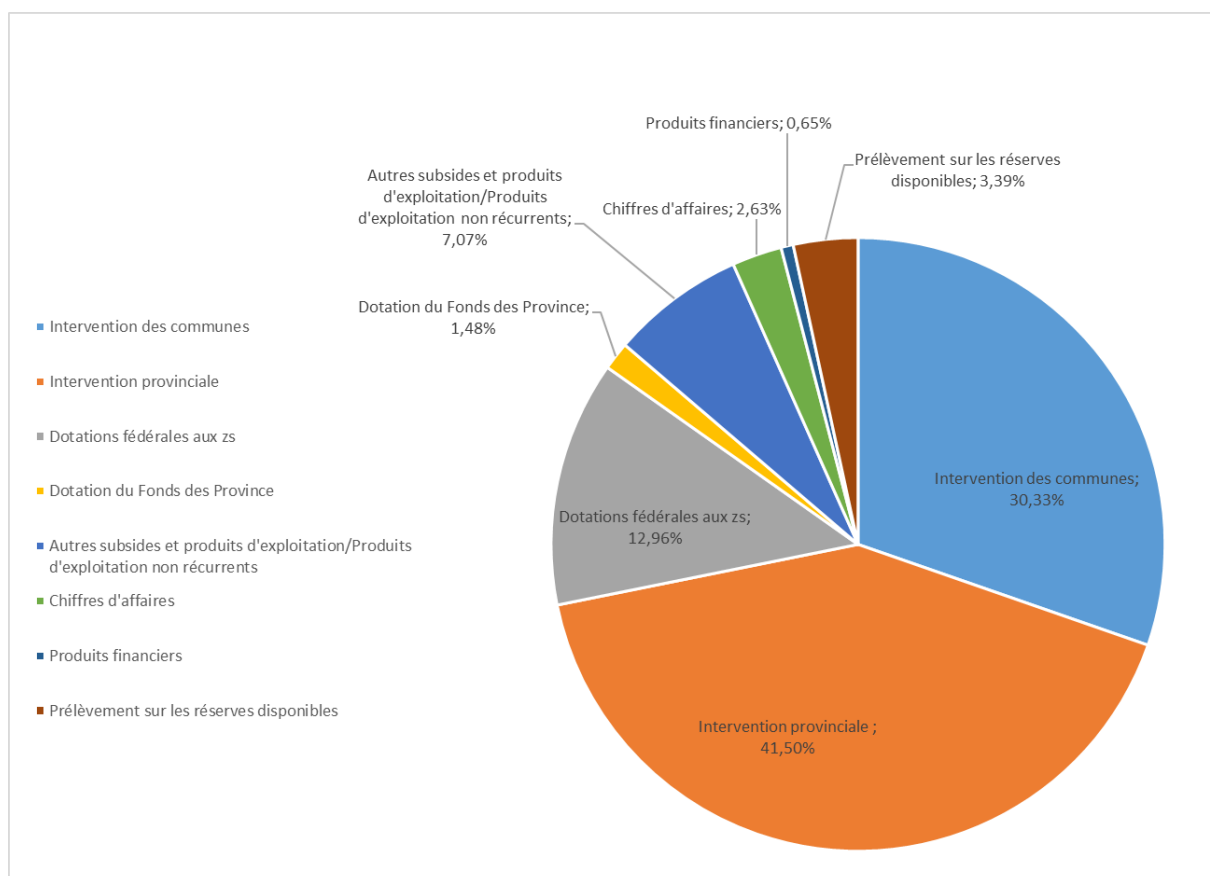


L'engagement du Gouvernement wallon en faveur de la stabilisation juridique de la reprise provinciale de la dotation communale à destination des zones de secours s'est concrétisé par l'adoption du décret-programme du 18 décembre 2024. Ce décret ancre désormais formellement la participation provinciale au financement des zones de secours, consolidant ainsi la mesure initiée en 2021.

Une circulaire ministérielle du 17 janvier 2025 relative au financement provincial des zones de secours pour l'année 2025 a fixé la dotation provinciale annuelle à la zone de secours pour l'année 2025 (*déficit de l'exercice 2024 de l'intercommunale*) comme suit :

Tranche « Dotation de base » ¹	Tranche « Budget Complémentaire » ²	Dotation provinciale 2025 (déficit exercice 2024 de l'intercommunale)
27.715.604,72€	2.878.699,35€	30.594.304,07€

Répartition des produits (sources de financement) 2024



¹ prolongation du mécanisme mis en place sous la précédente législature.

² budget complémentaire 2025 versé aux Provinces sur base de l'art. L2241-2 CDLD, et à utiliser au seul bénéfice indirect des communes via une participation au financement d'organismes paraloaux sous tutelle de la Région wallonne et visés à l'art. L3111-1 CDLD. Par la CM 17/01/2025, il est demandé aux provinces de liquider leur part au budget complémentaire 2025 au bénéfice des zones de secours).



Par délibération du 15 septembre 2025, le Conseil d'Administration a adopté la convention ayant pour objet la fixation des modalités de liquidation de la dotation provinciale annuelle 2025 ainsi que des modalités de collaboration entre la Province et la zone de secours. Cette convention consacre le renforcement du soutien apporté par la Province et des collaborations à instaurer entre celle-ci et la zone de secours, et atteste, conformément à la volonté du Gouvernement wallon, d'une augmentation de la dotation provinciale à la zone de secours par l'introduction d'une dotation complémentaire.

Au moment d'écrire ces lignes, les discussions sont en cours sein du Gouvernement wallon concernant la nouvelle trajectoire budgétaire de reprise progressive du financement communal des zones de secours par les provinces pour les années 2026 et suivantes. On notera que la circulaire budgétaire 2026 relative à l'élaboration des budgets des Provinces de la Région wallonne précise qu'« *il est toutefois d'ores et déjà prévu que cette trajectoire comprendra une augmentation graduelle de la part reprise par les provinces, afin de soulager davantage les finances communales dans les années à venir* ».

Il convient également de rappeler que, complémentairement à la reprise du financement communal des zones de secours, les provinces doivent continuer à affecter au financement des zones une somme équivalente à 10 % de leur dotation au Fonds des provinces (CDLD, art. L2233-5, al. 1^{er}).

Concernant les **dotations fédérales aux zones de secours** et au SIAMU de Bruxelles, rappelons qu'elles ont fait l'objet, entre 2021 et 2024, d'une augmentation progressive. Les crédits supplémentaires accordées de 2021 à 2024 sont structurellement intégrés aux dotations fédérales aux zones de secours³.

Pour l'année 2025, les crédits alloués aux dotations fédérales en faveur des zones de secours et du SIAMU pour l'année 2025 sont restés globalement stables par rapport à ceux de 2024.

La circulaire ministérielle du 7 octobre 2025 portant les directives pour la confection du budget des zone de secours pour l'année 2026 et les modifications budgétaires y relatives prévoit que, pour l'année 2026, sauf décision du gouvernement lors de l'élaboration du budget fédéral 2026 à l'automne 2025, les crédits destinés aux dotations fédérales aux zones de secours et au SIAMU pour l'année 2026 sont les mêmes que pour l'année 2025.

On rappellera ici que le législateur de 2007 n'a prévu aucun mécanisme d'indexation des dotations fédérales aux zones de secours. Cette absence de prise en charge fédérale de l'inflation au niveau des coûts des zones de secours pèse également lourdement sur les budgets des autorités locales.

En 2023, le gouvernement fédéral a décidé d'indexer les dotations fédérales aux zones de secours. Cela a représenté une augmentation totale des dotations fédérales de 18 millions d'euros. Toutefois, il s'agissait d'une mesure ponctuelle et limitée à une année. Les crédits relatifs à cette indexation n'ont donc pas été intégrés dans les dotations fédérales pour les années suivantes.

³ Pour ce qui concerne l'évolution des dotations fédérales allouées à la zone ainsi que les prévisions financières afférentes, il convient de se référer aux points 2.1.3.2. et 2.4.3.1. de la note financière.



La question de l'indexation structurelle des dotations aux zones de secours avait été abordée en automne 2023. Toutefois, le projet visant à inscrire cette indexation dans la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile n'avait pas abouti. Ce sujet devrait être remis à l'ordre du jour lors de l'élaboration du budget fédéral à l'automne 2025.

Enfin, il importe de revenir sur la problématique de la mise en œuvre effective de l'article 67 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile.

Cet article prévoit une garantie essentielle pour les communes : tant que le ratio de financement entre l'État fédéral et les communes n'atteint pas 50/50, les communes ne doivent pas payer plus pour les services d'incendie que ce qu'elles payaient avant la réforme (au 31/12/2007), et il revient à l'État fédéral de prendre en charge les surcoûts liés à cette réforme.

Le 8 septembre 2021, le Tribunal de Première Instance de Namur, saisi dans le cadre de l'action collective introduite par les communes de la zone de secours NAGE, a condamné l'État belge pour non-respect du mécanisme de financement des zones de secours, en particulier pour son manquement à adopter un arrêté royal d'exécution de l'article 67 de la loi précitée, soulignant une carence réglementaire de l'État.

À la suite de cette condamnation, un arrêté royal du 27 juin 2022 est entré en vigueur, se limitant à déterminer le ratio de financement local/fédéral au 31 décembre 2007, sans aborder la question des surcoûts supportés par les communes ni les modalités de compensation.

En avril 2024, le SPF Intérieur a communiqué aux zones de secours leur « ratio fédéral/local » pour les dépenses en matière d'incendie, un calcul purement comptable sans effet concret, comme l'a souligné l'UVCW.

Le problème de fond demeurant non résolu, la question des surcoûts liés à la réforme incendie devrait être réexaminée au niveau politique, dans un contexte financier et institutionnel peu favorable à de nouvelles négociations.

Si la mise en œuvre effective de l'article 67 – et, partant, l'évolution vers un financement équilibré des zones de secours entre le fédéral et les pouvoirs locaux - demeure incertaine à ce jour, il convient néanmoins de souligner que la Déclaration de Politique Régionale 2024-2029 annonce un soutien explicite de la Région wallonne aux communes dans leurs démarches auprès du Gouvernement fédéral en vue d'atteindre l'objectif d'un partage 50/50 du financement fédéral/local de la sécurité civile.



SECTEUR A





1. NOTE STRATÉGIQUE





1.1. Enjeux, vision et gouvernance de la zone

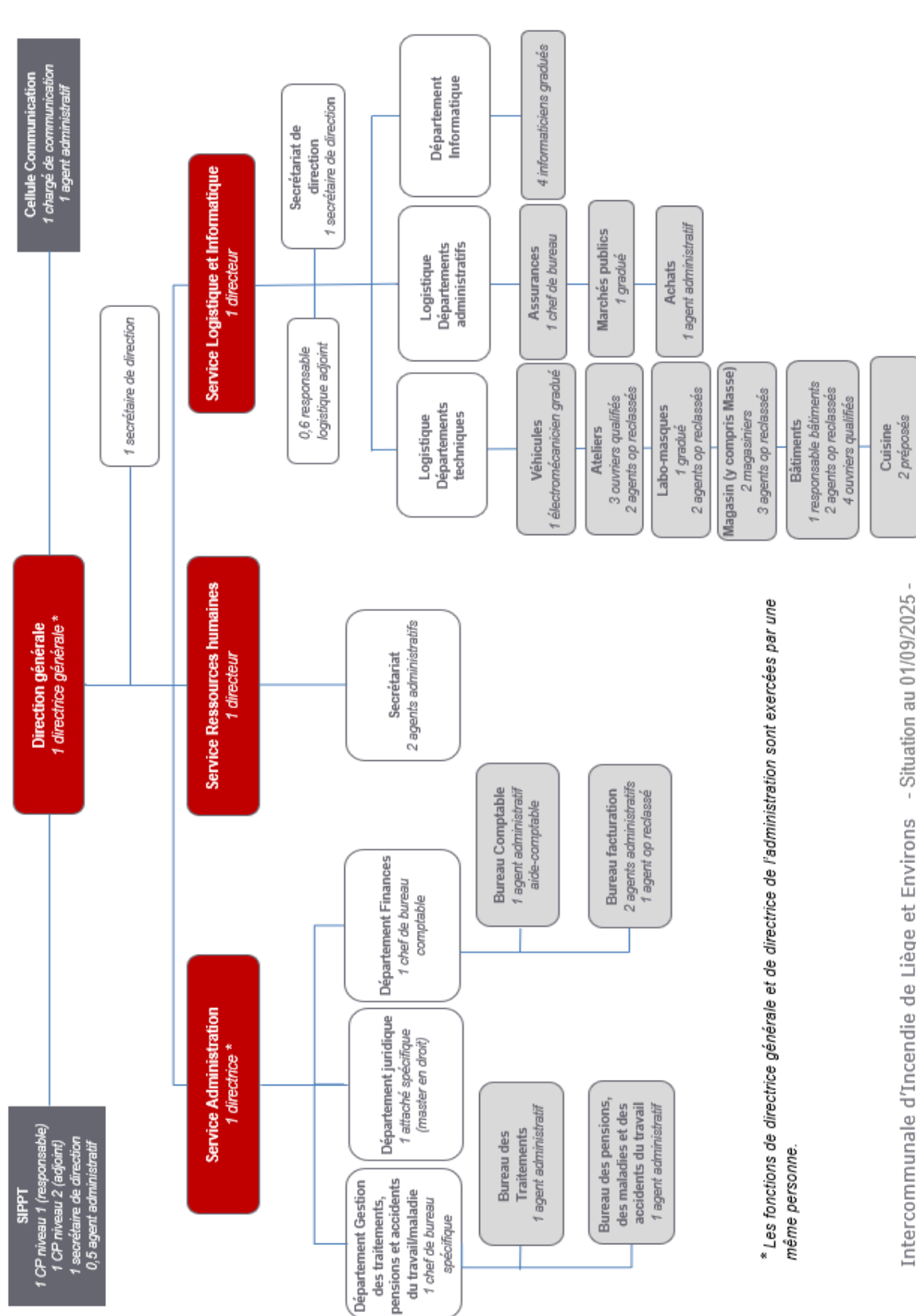
Comme précisé plus haut, la zone de secours LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI se distingue par son organisation en intercommunale, qui lui confère une structure de gouvernance bicéphale : la direction générale, assurée par la Directrice générale conformément au Code de la démocratie locale et de la décentralisation, et le commandement opérationnel, exercé par le Commandant de zone en vertu de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile. Ce binôme directionnel garantit une gestion coordonnée et efficace des missions administratives, logistiques, financières, informatiques et opérationnelles, au service de la sécurité des citoyens et du territoire.

Les organigrammes de la direction générale (au sens strict) et du service opérationnel, présentés ci-après, illustrent cette organisation bicéphale et la diversité des compétences mobilisées au sein de la zone.

Le présent chapitre aborde de manière globale les principaux enjeux, la vision et les grandes orientations stratégiques pour les années à venir. Certaines thématiques transversales feront l'objet de développements spécifiques dans les chapitres dédiés à chaque service, tandis que d'autres sont traitées exclusivement ici.



Organigramme de la direction générale



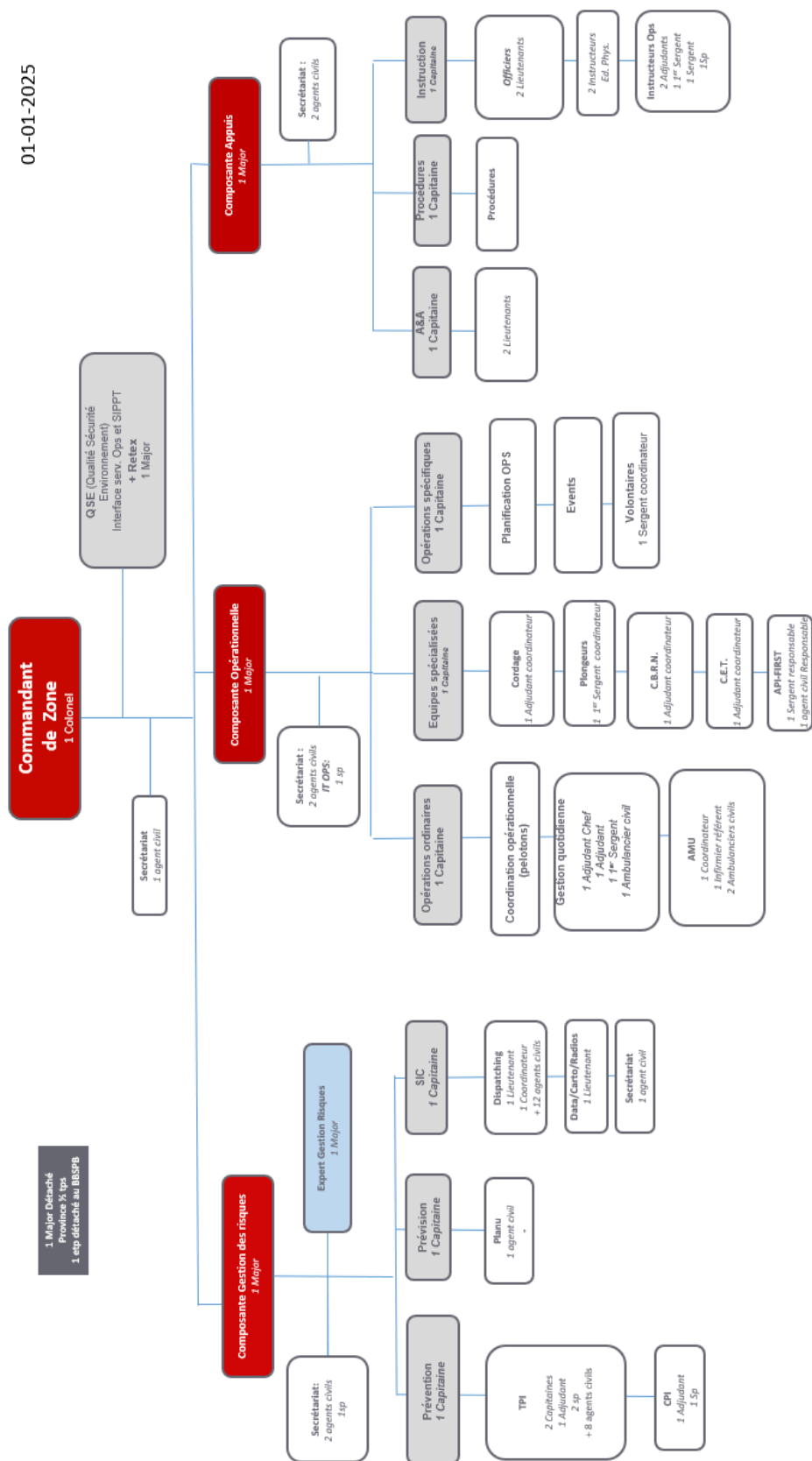
* Les fonctions de directrice générale et de directrice de l'administration sont exercées par une même personne.

Intercommunale d'Incendie de Liège et Environs - Situation au 01/09/2025 -



Organigramme du service opérationnel

01-01-2025





Après la présentation de l'organisation de la zone, il convient d'aborder le niveau de qualité atteint. À ce stade, il est principalement renvoyé aux analyses détaillées qui figurent dans les notes stratégiques propres à chaque service.

1.1.1. Niveau de qualité atteint

Pour ce point, il est essentiellement renvoyé au niveau de qualité atteint tel que décrit dans la note stratégique des différents services de la zone (cf. *infra*).

Mettons toutefois ici l'accent sur plusieurs axes transversaux :

- **Développement d'une stratégie de communication interne et externe :**

Jusqu'à présent, la promotion de l'image de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI auprès des citoyens reposait principalement sur les actions de sensibilisation menées par les Conseillers en Prévention Incendie (« CPI »). Toutefois, il était manifeste qu'une véritable stratégie de communication externe, capable de valoriser les réussites et de diffuser les valeurs de la zone auprès des différents niveaux de pouvoir ainsi qu'auprès du grand public, faisait défaut ou demeurerait insuffisamment développée.

Consciente de ces enjeux, la zone a créé, le 1er janvier 2023, une cellule « Communication » placée sous la responsabilité conjointe de la Directrice générale et du Commandant de zone. Initialement composée d'un seul agent administratif, cette cellule a été renforcée par le recrutement, le 17 juin 2025, d'une chargée de communication. Désormais responsable de la cellule, cette personne, assistée de l'agent administratif, aura pour mission de structurer et de dynamiser la communication de la zone. Sa première tâche consistera à élaborer un plan global de communication, afin d'assurer une diffusion cohérente et efficace des messages, de renforcer la visibilité de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI et de promouvoir ses actions auprès de l'ensemble des parties prenantes. Un projet de ce plan global de communication sera présenté au conseil d'administration lors de la séance du 20 octobre 2025, marquant ainsi une étape structurante dans la professionnalisation et la modernisation de la communication de la zone.

Par ailleurs, il est apparu tout aussi essentiel d'améliorer la communication interne à destination du personnel. Une information claire, régulière et accessible à tous les agents est en effet un levier indispensable pour renforcer l'adhésion aux projets, favoriser l'esprit d'équipe et garantir la bonne circulation des informations au sein de l'organisation. Le développement de la cellule communication devra donc s'accompagner d'outils et de pratiques adaptés pour fluidifier les échanges internes et valoriser l'engagement de l'ensemble des collaborateurs.

- **Dématérialisation et suivi des flux documentaires :**

L'institution souhaite se doter d'un système de workflow permettant un suivi informatisé des flux de documents, ceux-ci étant appelés à être dématérialisés chaque fois que possible. On rappellera à ce sujet que depuis 2022, une partie du courrier sortant est externalisé⁴ : la zone dispose donc déjà d'une solution permettant de suivre une partie du workflow, en

⁴ Un prestataire externe réalise dans ses installations les tâches d'impression, de mise sous enveloppe et d'affranchissement des courriers « papier ».



l'occurrence la dernière étape (ce qui sort de l'institution). Il s'agira dans une seconde phase de se consacrer à ce qui se passe en amont.

- **Réflexion sur la gestion des situations exceptionnelles (black-out généralisé) :**

Dans un contexte où la résilience des services publics est devenue un enjeu majeur, il apparaît indispensable d'anticiper la gestion d'un éventuel black-out généralisé, qu'il soit d'origine énergétique ou numérique.

La zone devra ainsi mener une réflexion approfondie sur sa capacité à assurer la continuité de ses missions essentielles en cas de crise majeure, afin de garantir la sécurité des citoyens et la disponibilité des secours, même dans des conditions dégradées.

Cette démarche s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue et de gestion proactive des risques, en cohérence avec les exigences actuelles en matière de sécurité civile et de service public.

- **Réflexion sur l'intelligence artificielle (IA) au sein de la zone de secours :**

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, l'intelligence artificielle (IA) représente un enjeu majeur pour l'ensemble des services publics, en tant que levier potentiel d'amélioration de la qualité de service, de soutien à la décision et d'optimisation des processus internes.

Dans la continuité de la modernisation de nos outils et de notre organisation, il apparaît aujourd'hui indispensable d'initier une réflexion structurée sur les opportunités, les limites et les conditions d'un déploiement responsable de l'IA au sein de la zone.

Toutefois, le recours à l'IA doit s'accompagner d'une vigilance particulière quant à la protection des données personnelles, à la cybersécurité, à la transparence des algorithmes et à l'éthique des usages.

En tant que service public, notre priorité reste d'assurer un service de qualité, humain et accessible à tous. L'intelligence artificielle doit être envisagée comme un outil complémentaire, destiné à soutenir et valoriser l'action des agents. Son intégration doit s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, au service de la mission de sécurité civile et du bien-être des agents comme des citoyens. La démarche devra être progressive, concertée et éthique, en associant l'ensemble des parties prenantes et en veillant au respect des valeurs du service public.

1.1.2. Vision stratégique

1. Contexte financier et institutionnel

Les finances locales traversent une période extrêmement préoccupante. Ces dernières années, les pouvoirs locaux ont été confrontés à une série de chocs financiers majeurs : le financement des pensions des agents statutaires locaux, les réformes fiscales telles que le tax shift, ainsi que les conséquences durables de la crise sanitaire de 2020-2021 et des inondations de juillet 2021. À cela se sont ajoutées les répercussions économiques de la guerre en Ukraine, avec une envolée des prix de l'énergie et une inflation persistante.

Cette accumulation de défis a profondément fragilisé la capacité des pouvoirs locaux à remplir leurs missions essentielles.

Dans ce contexte économique particulièrement tendu, les communes, confrontées à des contraintes budgétaires de plus en plus lourdes, cherchent à limiter autant que possible leur intervention financière et à bénéficier d'un soutien accru.



La reprise partielle du financement communal des zones de secours par les Provinces, amorcée en 2020, a allégé la pression sur les finances communales, mais cela s'est fait au prix d'un transfert de charge significatif vers les finances provinciales.

La prise en charge progressive par la Province d'une part croissante des contributions communales au financement des zones de secours, conformément à la trajectoire budgétaire du Gouvernement wallon⁵, représente un coût substantiel pour la Province, d'autant plus, que les Provinces sont en outre tenues, en vertu du CDLD, d'affecter chaque année au financement des zones une somme équivalente à 10% de leur dotation au fonds des provinces. L'accroissement de cette charge liée aux zones de secours pèse lourdement sur le budget provincial.

2. Gestion rigoureuse et recherche de synergies

Dans ce contexte, notre institution réaffirme sa détermination à poursuivre une gestion rigoureuse et à optimiser l'utilisation de ses ressources. L'objectif demeure de limiter, dans la mesure du possible, l'intervention financière des communes et de la Province, tout en préservant la qualité et l'efficacité du service public. Il importe toutefois de préciser que, malgré ces efforts constants, les prévisions financières détaillées plus loin dans ce document (cf. *infra* : points 2.3.1.2. et 2.4.3.1.) font apparaître une augmentation significative du coût de fonctionnement de l'institution pour les années à venir. Cette évolution s'explique principalement par des facteurs structurels et exogènes (indexations salariales, inflation, obligations réglementaires, investissements nécessaires, etc.) sur lesquels la marge de manœuvre de l'institution reste limitée.

3. Mutualisation, coordination et projets interzonaux

Dans ce contexte budgétaire tendu, il est impératif de rechercher d'autres pistes d'économie et de rationalisation des coûts.

L'Intercommunale est convaincue que plus on tendra vers un modèle de coordination et de mutualisation entre les zones, plus on pourra rationaliser les coûts tout en assurant la mise à disposition des moyens nécessaires et une efficacité des interventions.

La dynamique de collaboration avec la Province est renforcée par la convention adoptée par le Conseil d'Administration lors de sa séance 15 septembre 2025, qui fixe les modalités de liquidation de la dotation provinciale 2025 et de collaboration entre la Province et la zone de secours.

Une commission spéciale temporaire consacrée aux zones de secours a été créée par le conseil provincial pour favoriser le débat et l'échange sur les enjeux provinciaux relatifs aux zones de secours. Le but est de développer une collaboration, sous la supervision de la Province, afin d'identifier et de mettre en œuvre les mutualisations entre les zones de secours (avec une ou plusieurs zones du territoire) et/ou avec la Province.

La reprise totale à terme du financement des zones de secours par la Province renforcera son rôle de pilotage et d'accompagnement des zones, et favorisera l'émergence d'une vision suprazonale dans la gouvernance des zones.

⁵ C.M. du 17 juillet 2020 pour l'année 2020, C.M. du 3 septembre 2021 pour les années 2021 à 2024 et C.M. du 17 janvier 2025 pour l'année 2025.



Dispatching provincial pompiers

Dans le cadre du travail d'harmonisation des modes de fonctionnement des zones de secours, la Province souhaite en priorité renforcer une approche commune au niveau des dispatchings zonaux.

A ce sujet, il convient de rappeler qu'après avoir constaté l'obsolescence et les risques du système de dispatching antérieur, la zone LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI a mis en service en octobre 2020 un nouveau logiciel d'alerte (fourni par l'éditeur SYSTEL), financé par la Province dans le cadre de l'aide financière aux zones de secours en matière de logiciels d'alerte (projet de dispatching provincial pompiers).

Ce nouvel outil a d'abord été présenté comme une opportunité de mutualisation à l'ensemble des zones de secours de la province, dans l'esprit d'un dispatching commun.

Si cette première démarche n'a pas abouti à une mutualisation généralisée, elle a néanmoins permis d'initier des échanges approfondis avec la zone de secours HEMECO.

Dans ce contexte, la zone de secours HEMECO a manifesté son intérêt pour un rapprochement et la mise en place d'un dispatching commun avec LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI. Après plusieurs discussions, la solution retenue a été d'assurer le **dispatching de la zone HEMECO depuis le dispatching de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI**, sans déploiement d'un dispatching à Huy. Ce choix permet non seulement de réaliser des économies d'échelle (en investissement, matériel et ressources humaines), mais aussi d'apporter un meilleur service aux citoyens grâce à une organisation centralisée et performante.

Une convention a été signée début 2023 entre les deux zones, fixant les modalités de cette collaboration, et le marché public a été attribué dans la foulée à SYSTEL. Le projet a démarré concrètement mi-2023, avec la préparation technique et organisationnelle des deux zones. La mise en production effective du dispatching de la zone HEMECO depuis LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI a eu lieu en février 2025.

Stratégie immobilière

Dans le cadre du travail de mutualisation des moyens au sein des six zones de secours de la Province, ajoutons qu'il est essentiel que les réflexions en cours sur la stratégie immobilière de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI intègrent les synergies potentielles avec les autres zones de secours, dans un souci de cohérence territoriale et de mutualisation des moyens.

Consciente de l'enjeu tant opérationnel que financier que représentent les postes de secours et d'intervention, la Province a mandaté la SPI pour mener une étude sur le maillage des infrastructures des zones de secours à l'échelle provinciale. En parallèle, ses services ont réalisé un audit technique de l'état des bâtiments afin de prioriser objectivement les interventions de modernisation et de remise aux normes à prévoir à l'avenir.

L'étude commandée par la Province à la SPI, lancée en 2021, devait livrer ses conclusions avant la fin 2023. Si un premier aperçu concernant notre zone a été présenté au Conseil d'administration en avril 2024, aucune décision officielle du Collège provincial ne nous a été communiquée à ce jour.

En ce qui concerne la stratégie immobilière de la zone, les trois projets sont présentés en détail au point 1.1.2., 5° de la note stratégique du secteur A.

Il apparaît toutefois opportun d'évoquer brièvement ici l'un d'entre eux, porteur d'enjeux en matière de mutualisation interzonale : le **projet de création d'un pôle logistique**.



Ce projet occupe une place centrale dans la stratégie de la zone. Envisagé à proximité immédiate d'un poste avancé, ce pôle logistique bénéficierait d'une position géographique stratégique, à l'intersection des principaux axes autoroutiers desservant les autres zones de secours. Le poste d'Ans répond parfaitement à ces impératifs : sa localisation permettrait le déploiement rapide de moyens spécifiques en renfort sur les autres zones. Dans le cadre de mutualisations, la zone disposerait ainsi d'un pôle logistique important et central à l'échelle de la Province.

Par ailleurs, d'autres services peuvent aussi être partagés, notamment les départements techniques chargés du suivi et la maintenance du patrimoine, le parking sécurisé des véhicules de réserve, etc.

Cette approche intégrée, axée sur la mutualisation et la coopération inter-zonale, vise à renforcer l'efficacité de la gestion, la performance opérationnelle et la résilience globale du dispositif de secours à l'échelle de la Province.

Autres axes de mutualisation et de collaboration

Le rôle de la Province est particulièrement déterminant en matière de services supports, notamment pour les missions que les zones de secours ne peuvent pas assumer seules, faute d'outillage ou de taille critique suffisante.

Plusieurs axes peuvent ainsi renforcer les synergies entre les zones et avec la Province :

- **Renforcement des collaborations entre les SIPPT** des différentes zones. Ce partage d'expérience et de bonnes pratiques pourrait permettre d'harmoniser, dans le respect du Code du bien-être au travail, l'approche des analyses de risques et des mesures de prévention sur les aspects communs, tout en conservant la possibilité d'approfondir ou d'adapter ces travaux en fonction des spécificités et des risques propres à chaque zone.
- **Mobilisation du Département informatique provincial** en tant que service support, pour accompagner la transformation numérique et la sécurisation des systèmes d'information.
- **Mutualisation de la fonction de DPO**, avec la possibilité de désigner un Délégué à la Protection des Données commun aux six zones de secours.
- **Recours à la blanchisserie provinciale** pour le traitement et le nettoyage de l'ensemble des tenues, permettant ainsi de garantir un niveau d'hygiène optimal et une gestion centralisée de cette prestation.

Ces axes, non exhaustifs, illustrent la volonté de poursuivre et d'amplifier la dynamique de mutualisation et de coopération interzonale, au bénéfice de la performance, de la sécurité et de la qualité du service public.

Au-delà de la mutualisation : la question de l'opportunité de fusions

Enfin, une réflexion devra être engagée sur l'opportunité, à moyen ou long terme, de fusionner tout ou partie des zones de secours, afin d'atteindre un niveau supérieur de cohérence, d'efficacité et de mutualisation des moyens humains, matériels et financiers.



4. Adaptation de la stratégie et incertitudes à venir

Dans un contexte politique et financier incertain, il est difficile d'établir une vision stratégique définitive. La stratégie développée dans le présent plan devra donc être revue et adaptée en fonction des orientations qui seront prises dans les prochaines années, notamment concernant la trajectoire budgétaire de reprise progressive du financement communal par les provinces pour 2026 et au-delà et l'évolution du dossier relatif à la répartition du financement des zones de secours local/fédéral 50/50, dont l'issue reste à ce jour incertaine.

5. Objectifs stratégiques :

Des défis importants doivent être relevés :

- Concilier les conséquences d'une crise financière avec les objectifs majeurs de l'institution, qui visent une organisation optimale des secours à la population et l'amélioration de la sécurité des citoyens et des secouristes.

La garantie d'un niveau de qualité du service optimal dépend essentiellement de la poursuite du processus de recrutement, conformément à l'analyse de risques de la zone, mais également de la mise en œuvre du plan d'investissements.

La stratégie de l'institution vise à prioriser les investissements et les dépenses en fonction des enjeux opérationnels et des impératifs de sécurité, renforcer la mutualisation et les synergies interzonales pour contenir la progression des coûts, et adapter en continu les modes de gestion afin d'absorber au mieux les contraintes budgétaires tout en garantissant la continuité et la qualité du service public.

Les prévisions en termes d'engagements et d'investissements seront, le cas échéant, adaptées en fonction des choix qui seront opérés par les autorités dirigeantes.

Dans ce cadre, la définition des objectifs stratégiques doit s'inscrire dans une logique d'arbitrage permanent entre ambitions de service public et contraintes budgétaires.

Cette démarche s'inscrit dans une volonté de transparence vis-à-vis des parties prenantes et d'adaptation continue aux réalités financières.

- Redéfinition de la stratégie immobilière.

La caserne Ransonnet (centre-ville de Liège), inaugurée en 1979, est vétuste (problèmes de stabilité des dalles et des ateliers, de conformité au permis d'environnement⁶,...) et ne répond plus aux besoins fondamentaux d'un service de pompiers.

Quant au poste du Sart-Tilman, la superficie du terrain sur lequel il est implanté ne permet aucun agrandissement, alors même qu'un tel agrandissement est devenu indispensable. En effet, le bâtiment est aujourd'hui trop exigu pour répondre aux besoins actuels : sa conception initiale ne permet pas d'y installer la filière sale-propre, d'y aménager un véritable vestiaire feu séparé des garages, d'y parquer l'ensemble des véhicules opérationnels prévus, ni de créer un dortoir, etc. Par ailleurs, le poste souffre d'une isolation insuffisante et sa structure externe a relativement mal vieilli.

⁶ Le montant restant à investir dans le cadre des travaux de démolition/construction et de remise en conformité structurelle permettant de conserver le permis d'environnement, et donc l'autorisation d'exploiter la caserne Ransonnet, dépasse largement le million d'euros, sachant que ces travaux ne répondent pas à la problématique de la vétusté des installations et de la présence d'amiante dans les enduits muraux.



L'intercommunale a demandé en 2020 à la SPI d'étudier le positionnement géographique le plus adéquat des différents services et fonctions de la zone de secours. Le résultat en a été présenté en juin 2021 à notre Conseil d'Administration ; il incluait notamment les conclusions suivantes :

- Il est nécessaire de maintenir une présence en centre-ville de Liège afin de conserver une couverture opérationnelle performante dans le centre urbain.
- La plateforme logistique n'a pas sa place dans un centre urbain où la volonté est de favoriser les modes de transport alternatifs à la circulation automobile (pour cette raison, il est nécessaire de sortir les fonctions logistiques du centre urbain tout en choisissant une localisation proche de celui-ci mais également des nœuds autoroutiers).
- Il est nécessaire de trouver une solution afin de remplacer le poste du Sart Tilman.

Il est cependant important de rappeler que depuis lors, de nouveaux éléments sont intervenus.

En premier lieu, la Province de Liège a décidé de charger la SPI de réaliser une étude, similaire dans sa finalité à celle demandée initialement par l'intercommunale, mais couvrant cette fois l'ensemble du territoire provincial. L'objectif est d'intégrer les synergies possibles entre zones de secours, dans un souci de cohérence et de mutualisation des moyens.

En second lieu, les inondations que la région liégeoise a connues en juillet 2021 ont mis en exergue qu'il est nécessaire d'une part d'améliorer la résilience des sites potentiellement menacés (Ville de Liège), et d'autre part de prévoir des solutions de repli en cas de perte totale d'un site. Il est à noter qu'aucun bâtiment de la zone n'a été touché par les inondations, bien qu'il s'en soit fallu de peu pour la caserne de la Rue Ransonnet. A ce sujet, il est renvoyé au point 1.2.2.2. de la note stratégique du service opérationnel.

Enfin, la présence d'amiante dans certains enduits de plâtre de la caserne Ransonnet nous a amenés à revoir fondamentalement notre approche en matière de travaux immobiliers sur ce site. Y réaliser une succession de travaux immobiliers d'ampleur relativement modérée (approche suivie jusqu'ici) est en effet devenu impraticable vu les délais et surcoûts provoqués par les travaux de désamiantage préalables à toute intervention.

Avenir de la caserne Ransonnet :

À défaut de pouvoir trouver un terrain permettant d'y construire une nouvelle caserne en centre-ville de Liège, le Conseil d'Administration a pris la décision de principe, lors de sa séance du 7 novembre 2022, de conserver le site de la caserne Ransonnet et, dès lors, d'y planifier des travaux de grande ampleur.

Dans la foulée, une Task Force a été constituée avec comme objectif d'étudier cette problématique dans sa globalité.

Début 2023 nous est parvenue l'information selon laquelle le site de la Haute École de la Province de Liège situé Quai Godefroid Kurth 100 à 4020 Liège allait être vendu, libérant de ce fait un espace potentiellement intéressant pour y construire une nouvelle caserne.



Afin de n'écarter aucune piste, deux options ont dès lors été étudiées en 2023 par la Task Force, à savoir la rénovation en profondeur (ou reconstruction) du site Ransonnet et la construction d'une nouvelle caserne sur le site de la Haute École de la Province de Liège situé Quai Godefroid Kurth.

La mission de programmation de ces deux projets (réalisation des études techniques et financières des besoins fonctionnels de la zone) a été confiée, dans le cadre d'un marché in house, à un bureau d'étude externe, l'intercommunale ECETIA, qui a rendu ses conclusions à la Task Force vers la fin de l'année 2023.

Les conclusions des programmations des projets qui consistaient à réaliser des études techniques et financières de nos besoins fonctionnels et à définir le cadre général des projets à l'étude ont été présentées au Conseil d'Administration le **15 janvier 2024**. C'est également à l'occasion de cette présentation que la Task force a présenté ses conclusions de faisabilité.

L'option consistant à rénover en profondeur la caserne Ransonnet, loin d'être l'option idéale, a été étudiée à défaut de trouver un terrain disponible au centre-ville où construire une nouvelle caserne (ou d'avoir la garantie que l'option « Kurth », apparue plus tard, pourrait effectivement se concrétiser). Il ressort clairement des conclusions de l'étude menée par la Task Force que l'option la plus pertinente serait la construction d'une nouvelle caserne sur le site « Kurth » (évitement de la cohabitation entre les travaux de désamiantage/rénovation lourds de la caserne Ransonnet et les containers hébergeant les pompiers, évitement du déplacement du dispatching vers les containers, position en centre-ville, proximité avec la Meuse et la Dérivation idéale pour le départ en intervention des pompiers plongeurs, accès aisé vers les grands axes et quartiers du centre et de la périphérie directe, éloignement de la zone urbanisée, etc.).

En effet, la Task Force a dû poser le constat selon lequel il était impossible de rénover en profondeur (ou de reconstruire) la caserne Ransonnet sans simultanément trouver un terrain suffisamment grand pour pouvoir accueillir l'activité opérationnelle devant rester au centre-ville de Liège afin d'y maintenir une couverture opérationnelle suffisante. Ce terrain devrait accueillir pendant plusieurs années des containers hébergeant les fonctions opérationnelles nécessaires (pompiers, ambulanciers, plongeurs, État-major et dispatching), et devrait disposer d'un hangar à camions chauffé.

Au moment de la présentation des conclusions de la Task Force au Conseil d'Administration du 15 janvier 2024, rien ne permettant de savoir si le site Kurth pourrait effectivement être disponible pour notre zone de secours, le Conseil d'Administration a souhaité que des rencontres aient lieu dans les meilleurs délais avec tous les acteurs concernés par cette problématique, à savoir les représentants de la Ville de Liège et de la Province de Liège.

Comme déjà mentionné plus haut, en parallèle, la Province de Liège a chargé la SPI de réaliser une étude, similaire dans sa finalité à celle demandée initialement par l'intercommunale, mais couvrant cette fois l'ensemble du territoire provincial. L'objectif était d'intégrer les synergies possibles entre zones de secours, dans un souci de cohérence et de mutualisation des moyens. Les résultats de cette étude étaient initialement attendus en 2022. Après une pause de plusieurs mois, cette étude a été réactivée mi-octobre 2023. L'étude commandée par la Province à la SPI devait livrer ses conclusions à ses commanditaires avant la fin de l'année 2023.



Le **15 avril 2024**, un aperçu succinct du contenu concernant notre zone de secours a été exposé au Conseil d'Administration sur base d'une présentation synthétisant les conclusions de l'étude « Redéfinition de la stratégie immobilière des zones de secours de la province de Liège » commandée par la Province de Liège à la SPI.

Les éléments à retenir sont les suivants :

- L'importance d'un poste de secours « majeur » sur Liège est partagée par tous.
- Il convient de chercher des opportunités de localisation de la caserne de centre-ville avec la Ville de Liège en vue d'en évaluer la faisabilité. Toutefois la SPI reconnaît que les opportunités sont peu nombreuses. Il est également recommandé de prendre contact avec chacun des propriétaires des sites envisagés afin d'en évaluer la disponibilité.
- Cette présentation envisageait d'autres localisations du poste en remplacement du poste du Sart-Tilman. Toutefois chacune de ces propositions présentait des contraintes urbanistiques et/ou opérationnelles difficiles à surmonter.
- Considérant que l'IILE et d'autres zones de secours sont impactées mutuellement par la (re)localisation de postes de l'IILE (tel celui du Sart Tilman), la SPI encourage à partager une vision territoriale plus large (au-delà des limites de chaque zone de secours). Ce dernier élément relève en réalité de la projection à très long terme : il est incompatible avec le mode de fonctionnement et de financement actuel des Zones de Secours, et ne tient pas compte du fait que le niveau de qualité de service de l'IILE est supérieur à celui des autres Zones.

En date du **22 avril 2024**, au vu des éléments précédents, le Conseil d'Administration a décidé d'abandonner l'option retenue jusque-là (décidée en séance du 7 novembre 2022) d'entreprendre un chantier complet de désamiantage et de rénovation/reconstruction de la caserne Ransonnet. Il a acté la poursuite des recherches d'autres sites au centre-ville de Liège susceptibles d'accueillir la nouvelle caserne.

La Zone de secours et les services concernés de la Ville de Liège se sont rencontrés dans le but d'identifier les terrains disponibles sur le territoire de la ville - et en particulier son hypercentre - pour y accueillir une caserne de pompiers. Aucun autre site n'a été identifié en centre-ville comme pouvant héberger la future caserne, hormis le site, déjà pointé, de la Haute École de la Province de Liège situé Quai Godefroid Kurth. Il est à noter que les représentants de la Ville de Liège n'ont vu aucune contre-indication à ce que le futur projet soit réalisé sur le site Kurth.

Peu après, dans le courant du mois de **mai 2024**, une information importante nous est parvenue : le projet de relocalisation de l'école sur le site de Bavière a été validé par le Collège provincial, ouvrant ainsi la porte à la libération du site « Kurth » dans un avenir plus ou moins proche. Toutefois nous n'avons aucune certitude quant à sa disponibilité pour la construction de notre caserne.

Le **13 mai 2025**, notre Zone de secours a officiellement confirmé son intérêt pour le site du campus Kurth, actuellement occupé par la Haute École de la Province de Liège laquelle quittera les lieux à l'issue des travaux de construction en cours sur le site de Bavière.



Lors de sa séance du **15 septembre 2025**, le **Conseil d'Administration** a pris acte du courrier du Collège Provincial daté du 19 juin 2025. Ce courrier précise que la Province a bien noté l'intérêt manifesté par la Zone. L'école située sur la partie aval du site sera libérée lors du transfert de ses occupants vers la nouvelle implantation à Bavière, prévu pour février 2028. La vente de cette partie aval, d'une superficie de 2 500 m², sera prochainement soumise au Conseil provincial (courant 2026), permettant une occupation possible en l'état dès janvier 2028. Dès que le prix sera fixé, la Zone en sera informée, compte tenu de l'intérêt exprimé et des liens étroits qui l'unissent à la Province de Liège.

Il convient de souligner que, dans le cadre des prévisions budgétaires, notre plan d'investissements (cf. point 2.2. « Investissements » de la note financière du secteur A) repose sur l'hypothèse de la construction d'une nouvelle caserne sur le site du campus Kurth, en remplacement de la caserne Ransonnet.

Avenir du poste du Sart-Tilman :

S'agissant du poste du Sart-Tilman, il est nécessaire, au vu des contraintes structurelles et fonctionnelles déjà exposée, de trouver rapidement une solution afin de le remplacer, le *statu quo* n'y étant plus tenable.

Pour rappel, dans le courant du mois de septembre 2023, le Conseil d'Administration a été informé par le Service du Patrimoine de la ville de Seraing de la possibilité d'envisager la cession à l'intercommunale de tout ou partie du terrain communal jouxtant notre poste avancé du Sart Tilman dans le but d'y construire une nouvelle caserne.

Les conclusions de l'étude de la SPI de 2021 préconisaient le remplacement du poste du Sart-Tilman par une caserne à Boncelles. Toutefois le terrain sur lequel il avait été envisagé d'installer le poste se trouve en zone agricole protégée, ce qui rend toute procédure compliquée.

De manière similaire, l'étude provinciale de 2024 (dont question *supra*) a identifié des terrains potentiels pour la construction d'un poste en remplacement de celui du Sart-Tilman tout en reconnaissant l'impact négatif sur la couverture du secteur de l'IILE (cf. Conseil d'Administration du **15 avril 2024**).

Ainsi, un déménagement du poste du Sart-Tilman vers Rotheux (Neupré) permettrait d'améliorer la couverture vers Neupré et au-delà du secteur géographique de notre zone, mais le temps d'accès vers une grande partie de Seraing serait augmenté et la capacité de renfort sur Liège-centre et Chaudfontaine serait amoindrie.

Par ailleurs, un déménagement du poste du Sart-Tilman vers Plainevaux (Neupré) engendrerait des temps d'accès plus importants vers le nord du secteur couvert actuellement par le poste du Sart Tilman, plus particulièrement le secteur d'Angleur (sur lequel se trouvent la gare de Kinkempois, un site SEVESO (Umicore), l'entrée du tunnel de Cointe/liaison E40 E25, le centre commercial Belle-Île, plusieurs institutions d'enseignement supérieur, ...), et affaiblirait la capacité de renfort sur Grâce-Hollogne.

Notons que le choix de la localisation d'un poste de secours ne doit pas être guidé uniquement par l'ampleur de sa couverture géographique, mais aussi par des facteurs de risque comme la présence de sites et zones SEVESO, la densité de population,



l'âge du bâti, les bâtiments nécessitant une vigilance spéciale, ... lesquels sont nettement plus défavorables à Seraing et à Angleur qu'à Neupré.

De plus le poste actuel et le terrain proposé se situent à proximité immédiate du domaine du Sart-Tilman abritant le domaine universitaire (drainant un grand nombre de personnes) ainsi que de nombreuses entreprises dans le domaine des nouvelles technologies (risques accrus d'interventions) et permettant un accès rapide au centre de la Ville de Seraing et du quartier d'Ougrée bas, tous deux en pleine renaissance économique et laissant ainsi présager une augmentation probable du nombre d'interventions.

Notons aussi la probable impossibilité de mener à leur terme des projets immobiliers sur les terrains identifiés par la SPI en 2024 (qui sont en zone agricole protégée ou en zone forestière).

Enfin, les aménagements routiers à proximité du poste actuel (plus récents que les données cartographiques sur lesquelles la SPI s'était basée dans ses rapports de 2021 et 2024) ont amélioré sa zone de couverture et *de facto* fortement diminué voire supprimé l'intérêt d'un déplacement du poste vers toute autre localisation.

En séance **du 16 septembre 2024**, le Conseil d'Administration a pris la décision de principe de confirmer son intérêt pour le terrain adjacent au poste du Sart-Tilman existant afin d'éventuellement y construire un nouveau poste.

Lors de sa séance du 15 septembre 2025, le Conseil d'Administration a été informé qu'une réunion s'est tenue le 13 août 2025 avec Madame la Bourgmestre de la Ville de Seraing, afin de confirmer officiellement l'intérêt de la Zone pour le terrain adjacent au poste du Sart-Tilman et d'aborder les modalités d'acquisition d'une portion dudit terrain. Il a été décidé de solliciter l'avis des différents Présidents des Conseils de Zone et Commandants de Zone sur le projet de construction d'un nouveau poste sur le terrain adjacent à l'actuel poste du Sart-Tilman. Cette consultation sera menée au sein de la 6^e Commission temporaire spécifique « Zones de secours », et devra précéder toute décision relative à l'acquisition du terrain concerné.

Il convient de souligner que, dans le cadre des prévisions budgétaires, notre plan d'investissements (cf. point 2.2. « Investissements » de la note financière du secteur A) repose sur l'hypothèse de la construction d'un nouveau poste sur le terrain adjacent au poste existant du Sart-Tilman.

Projet de réorganisation spatiale du stationnement des véhicules d'intervention au sein de la Zone et de déménagement de certains départements techniques du Service Logistique et Informatique (création d'un pôle logistique) :

La Zone de secours est confrontée à un déficit croissant d'espaces dédiés tant au stationnement de ses véhicules qu'à l'entreposage de son matériel. Cette situation trouve son origine notamment dans l'ampleur des acquisitions imposées à nos services, qu'elles résultent de la réorganisation de la Protection Civile, de l'évolution de nos missions liée à l'émergence de nouveaux risques sur le territoire de la zone (conséquences du changement climatique, tensions internationales).

Par ailleurs, les restrictions liées à la mobilité du centre-ville rendent particulièrement difficile la circulation des camions hors intervention. La plateforme logistique (certains départements techniques du Service Logistique) n'a pas sa place dans un centre urbain où la volonté est de favoriser les modes de transport alternatifs à la circulation

automobile. Maintenir les activités qui drainent des poids lourds et autres véhicules d'intervention qui ne sont pas en missions urgentes en ville n'est plus une option. Afin d'éviter les allées et venues de camions, semi-remorques, livreurs, etc., il est donc indispensable de sortir certains départements techniques du Service Logistique (Labo masques, Ateliers, Magasin, Bâtiments, ...) du centre urbain tout en choisissant une localisation proche de celui-ci mais également des nœuds autoroutiers.

Dans ce contexte, des démarches ont été entreprises afin d'identifier des sites susceptibles d'accueillir un pôle logistique destiné à accueillir certains départements techniques du Service Logistique, les installations opérationnelles d'entretien ainsi que les véhicules opérationnels de seconde ligne et de réserve susceptibles d'être mobilisés rapidement. Il est apparu que les emplacements les plus appropriés se situaient sur les terrains attenants à nos postes avancés d'Ans (choix privilégié) et de Grâce-Hollogne.

Lors de sa séance du 21 octobre 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'autoriser la Task Force Bâtiments à interroger le propriétaire des terrains concernés, à savoir le SPW, afin d'évaluer la disponibilité des parcelles.

Une réunion s'est tenue le 13 août 2025 avec le SPW Mobilité et Infrastructures. À cette occasion, il a été confirmé que le SPW est disposé à céder le terrain attenant au poste d'Ans (Glain, sur le territoire de la Ville de Liège), pour un prix symbolique d'un euro. En revanche, le terrain de Grâce-Hollogne n'est pas concerné par cette cession.

Toutefois, ce terrain étant classé en zone verte (sous la compétence du Département de la Nature et des Forêts – DNF), il est nécessaire de solliciter l'avis du fonctionnaire délégué du SPW quant à la faisabilité du projet envisagé. À cet effet, une réunion complémentaire a été programmée pour le mois de novembre 2025.

Par courrier du 11 septembre 2025, la zone a officiellement confirmé au SPW Mobilité et Infrastructures son intérêt pour le terrain situé rue Hubert Goffin à 4000 Liège, au prix de cession proposé. Le conseil d'administration, lors de sa séance du 15 septembre 2025, a pris acte de cette démarche et a donné son accord pour la poursuite des négociations en vue de l'acquisition du terrain.

Comme déjà évoqué, ce projet revêt une importance particulière en matière de mutualisation interzonale, s'inscrivant pleinement dans la stratégie de coopération et d'optimisation des ressources à l'échelle provinciale.

Il convient de souligner que, dans le cadre des prévisions budgétaires, notre plan d'investissements (cf. point 2.2. « Investissements » de la note financière du secteur A) repose sur l'hypothèse de la construction d'un pôle logistique sur le terrain attenant au poste d'Ans.

- Poursuivre le développement d'une stratégie de communication interne et externe. Il est renvoyé à ce sujet au point 1.1.1. de la présente note stratégique (cf. *supra*).
- Mener une réflexion afin d'anticiper la gestion d'un éventuel black-out généralisé. Il est renvoyé à ce sujet au point 1.1.1. de la présente note stratégique (cf. *supra*).



- Généraliser le volontariat à l'ensemble du territoire zonal, en complément du dispositif existant de pompiers professionnels :

A l'issue d'une réflexion globale approfondie sur l'opportunité d'étendre le volontariat à l'ensemble de la zone de secours - notamment pour optimiser la gestion des montées en puissance lors d'interventions majeures ou de phénomènes de grande ampleur - l'Etat-Major s'est prononcé en faveur de l'extension du volontariat à l'ensemble du territoire zonal (en complément du dispositif existant de pompiers professionnels), ainsi que de la suppression de la coexistence de deux secteurs d'activité distincts.

Cette orientation, qui constitue une évolution cohérente et nécessaire du modèle de fonctionnement, devra toutefois encore suivre les étapes institutionnelles appropriées avant d'éventuellement impacter l'organisation actuelle. Elle n'est donc pas intégrée, à ce stade, dans les prévisions du présent plan stratégique.

- Initier une réflexion l'IA au sein de la zone. Il est renvoyé à ce sujet au point 1.1.1. de la présente note stratégique (cf. *supra*).
- Rétablir un dialogue avec certains représentants du personnel.
- Optimiser le fonctionnement du Service Interne pour la Prévention et la Protection du travail (SIPPT).

Pour rappel, des mesures ont été prises et sont en cours afin de répondre à l'objectif d'optimisation du fonctionnement du SIPPT :

- Inscription de la conseillère en prévention responsable du SIPPT à la formation de CP niveau 1. Cette dernière a obtenu son niveau 1 en octobre 2022.
- Inscription de la conseillère en prévention adjointe à la formation CP niveau 1 (en cours).
- Développement de synergies avec la ligne hiérarchique de l'ensemble des services de l'institution :

Relevons notamment :

- La révision et optimisation de la stratégie d'approche concernant l'analyse des risques globale et le plan global de prévention.
- La mise en place de mesures dans le cadre d'un plan d'actions afin d'améliorer la procédure des 3 feux verts (mise en place de la réunion « interservices » hebdomadaire, création d'une équipe Teams « Suivi des demandes », ...).
- La participation des conseillers en prévention à des interventions, exercices et/ou formations tous les deux mois en principe (de manière alternée avec les visites des sites).
- La création dans le courant de l'année 2024 du nouveau Département transversal « QSE » (reprenant principalement les matières « Qualité, Sécurité et Environnement » avec une priorité accordée à l'aspect sécurité). Le Major responsable de ce Département est principalement chargé de travailler en étroite collaboration avec le SIPPT dans le cadre de l'élaboration/mise à jour des analyses de risques et du plan global de prévention en qualité de représentant la ligne hiérarchique opérationnelle, et d'organiser les RETEX de la zone afin de dégager des pistes d'amélioration et de tirer les enseignements des différentes interventions.



- Compte tenu de la charge de travail importante qui pèse sur le SIPPT, et afin d'atteindre les objectifs fixés dans le plan d'action pour lever l'ensemble des manquements aux dispositions légales relatives au bien-être des travailleurs (constatés par l'inspection sociale) et résorber l'arriéré, il s'est avéré indispensable de renforcer le service :
 - o Actuellement, le SIPPT est composé d'un conseiller en prévention interne de niveau 1 (directeur du service) et d'un conseiller en prévention interne adjoint de niveau 2, actuellement en formation pour obtenir le niveau 1. Face à l'ampleur des missions, le Conseil d'Administration, lors de sa séance du 19 mai 2025, a décidé de lancer un nouvel appel public en vue du recrutement d'un troisième conseiller en prévention (niveau 1 ou 2).
 - o Pour accélérer la résorption de l'arriéré, l'intercommunale prolonge également chaque année la collaboration avec le service externe COHEZIO, qui met à disposition des conseillers en prévention de niveau 1 pour participer à la réalisation des analyses de risques.
 - o L'équipe du SIPPT a par ailleurs été renforcée par l'engagement, au 4 mars 2024, d'un secrétaire de direction. Le service interne se compose donc désormais d'une conseillère en prévention niveau 1 responsable du SIPPT, d'une conseillère en prévention adjointe niveau 2, d'un secrétaire de direction et d'un agent administratif à mi-temps.

Des efforts importants ont été et devront encore être consentis pour résorber l'arriéré et optimiser le fonctionnement du SIPPT. Depuis l'arrivée du conseiller en prévention adjoint le 1^{er} septembre 2022, puis du secrétaire de direction le 4 mars 2024, et l'étroite collaboration instaurée depuis mi-2024 entre le SIPPT et l'Officier responsable du Département « QSE », une nouvelle dynamique a été insufflée au sein du service.

- Par ailleurs, un projet de modification du plan de personnel opérationnel prévoyant notamment l'augmentation du nombre d'emplois du cadre supérieur pour permettre le recrutement de plusieurs Officiers supplémentaires, est à l'ordre du jour d'un comité particulier de négociation syndicale qui se réunira le 20 octobre 2025. Le renforcement de la ligne hiérarchique opérationnelle permettra de progresser plus rapidement et efficacement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation/adaptation des analyses de risques liées à l'activité opérationnelle, et facilitera également la rédaction, la mise en œuvre et l'adaptation du plan global de prévention et du plan annuel d'action.
- **Projet « Eco-Zone »** : Les petits gestes quotidiens peuvent avoir un impact important sur la planète. La zone entend mener une réflexion globale sur le développement durable en son sein.

Parmi les actions déjà prises par l'institution, citons les travaux d'amélioration des performances énergétiques des postes d'Ans, de Grivegnée et de Grâce-Hollogne (réduction des consommations énergétiques) et le tri des déchets.

Les futurs travaux immobiliers (construction d'une nouvelle caserne au centre-ville de Liège, remplacement du poste du Sart-Tilman, pôle logistique) intégreront l'objectif de réduction de la consommation énergétique.

On notera également qu'il est prévu d'installer 13 bornes de recharge pour véhicules électriques sur les différents postes (travaux d'installation : 2026 et 2028).



Le projet de mise en place d'un système de workflow permettant un suivi informatisé et, donc, dématérialisé des flux de l'ensemble des documents prévu au plan d'investissements (cf. supra) s'inscrit également dans cet objectif de zéro déchet et de respect de la nature. Notons que le rajout de clauses sociales et environnementales dans les marchés publics est également envisagé (notamment dans l'objectif de lutter contre l'obsolescence programmée de certaines machines).

Les petites actions « vertes » à mettre en place par chacun peuvent avoir un impact sur la quantité de déchets générée et l'environnement très rapidement. La Direction entend donc traquer le papier aluminium, les gobelets en plastique, les « touillettes » en plastique, les capsules de lait et les sucres emballés individuellement, les lumières et écrans d'ordinateurs restés allumés, ...

Il s'impose de prendre des décisions pour réduire la quantité de déchets plastiques générée. La Direction entend rappeler, avec l'aide de la cellule communication, des initiatives de bon sens, comme d'éteindre son PC et son imprimante en fin de journée, utiliser une boîte à tartines réutilisable plutôt que du papier aluminium, utiliser le chauffage et l'air conditionné avec parcimonie, ne pas imprimer à outrance (et surtout, dans ce cas, opter pour le recto-verso), etc.

La Direction est convaincue qu'un grand nombre d'agents de la zone sont prêts à essayer de vivre autrement et souhaitent voir se multiplier les mesures « vertes » dans la sphère professionnelle en vue d'une zone « zéro déchets ».



1.2. Service opérationnel

1.2.1. Missions

La zone de secours de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI assume l'ensemble des missions qui lui incombent conformément à la Loi du 15 mai 2007 relative à la Sécurité civile et ses arrêtés d'exécution. Il s'agit notamment :

- des missions opérationnelles (not. lutte contre l'incendie et l'explosion, lutte contre la pollution et contre la libération de substances dangereuses, sauvetage de personnes et l'assistance aux personnes dans des circonstances dangereuses et la protection de leurs biens, etc.) ;
- des missions de prévention incendie ;
- des missions d'aide médicale urgente telle que définie à l'article 1^{er} de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente ;
- des missions de planification d'urgence.

Conformément aux dispositions légales, la zone de secours assure ses missions légales sur son secteur d'intervention, soit **21 communes**, ainsi qu'en dehors en qualité de renfort ou dans le cadre de l'aide adéquate la plus rapide, notamment avec les Zones 3 (HEMECO – Huy), 4 (VHP - Verviers) et 1 (HESBAYE – Hannut) et, de manière plus marginale, la zone 5 (WAL-Aywaille).

Ajoutons que la zone dispose de plusieurs équipes spécialisées lesquelles sont intégrées dans les missions opérationnelles, à savoir :

- du sauvetage aquatique (PLONG) ;
- du sauvetage par cordage (SRC-GRIMP) ;
- des interventions chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRNe) ;
- des interventions d'extraction des victimes en zone tactique (dont le risque peut être lié à une activité de terrorisme) : Casualty Extraction Team (CET).

Pour rappel, à la suite de la réforme de la Protection civile, celle-ci ne remplit plus, depuis le 1^{er} janvier 2019, que des missions de deuxième ligne, à savoir des missions pour lesquelles la rapidité et l'urgence sont subordonnées à la complexité et/ou à la longueur de l'intervention. Citons notamment : les missions dans le cadre des risques chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires (CBRNe), toutes sortes de missions de recherche sous l'eau (« Search & Rescue ») ainsi que les missions dans le domaine « Heavy Support & crisis management ». Les missions pour lesquelles la rapidité reste un élément important sont donc devenues le terrain exclusif des zones de secours.



Afin d'assurer ses missions générales, le Service opérationnel de la zone est constitué de 3 composantes, à savoir la Composante Opérationnelle, la Composante Appuis et la Composante Gestion des risques, ainsi que d'un Département transversal « QSE » :

- La **Composante Opérationnelle** organise l'ensemble des compétences liées à l'opérationnel tant pour les métiers de base que pour les spécialités. Elle dispose à cet effet d'un Département Coordination Opérationnelle (COP) chargé de la gestion quotidienne et d'un Département Opérations chargé de la gestion du personnel professionnel et volontaire ainsi que des équipes spécialisées.
- La **Composante Appuis** regroupe les métiers liés à la bonne exécution des interventions. Elle se compose :
 - o du Département Instruction lequel est chargé de la formation permanente du personnel opérationnel au niveau des connaissances pratiques et théoriques, du nouveau matériel et des nouvelles procédures. Il encadre les épreuves de recrutement de personnel opérationnel et dispense l'instruction zonale (à savoir la formation des recrues sapeurs-pompiers durant les quatre premiers mois de leur incorporation). En sus des pompiers instructeurs, il compte en son sein deux moniteurs d'éducation physique chargés de l'encadrement sportif des agents opérationnels et de fournir des programmes sportifs adaptés (suivi et entraînement des membres du personnel opérationnel afin de garantir qu'ils soient physiquement aptes pour les tâches opérationnelles).
 - o du Département « Analyse et Amélioration » (« A&A ») lequel a, sur base des objectifs fournis par le Commandant de zone, pour mission d'analyser le nouveau matériel opérationnel mais également de proposer à l'État-Major le matériel le plus adapté à la zone de secours. Ce département travaille donc en étroite collaboration avec le Département Logistique (élaboration du plan charroi, rédaction des clauses techniques des cahiers des charges, etc.) et le SIPPT.
 - o du Département « Procédures » chargé de la rédaction et de la mise à jour des procédures opérationnelles de la Zone de secours.
- La **Composante Gestion des risques** regroupe l'ensemble des métiers liés à la prévention des incendies et des explosions, la planification d'urgence et la gestion des moyens de communication opérationnels. Elle se compose du département Prévention (TPI⁷/CPI⁸), du département Prévision (PLANU) et du département « SIC » (Systèmes d'Information et de Communication) composé essentiellement du Dispatching (gestion de la disponibilité du personnel et des moyens). Le département « SIC » est notamment chargé de la vérification de la bonne exécution de la mise en action des moyens, de l'analyse statistique des informations relatives aux interventions, des datas et des communications, de l'étude des couvertures des secteurs d'intervention et développe l'aspect cartographique lié aux interventions et en cas d'interventions de grande ampleur. Il a également la charge de la communication de crise.
- Le **Département transversal « QSE »** reprend principalement les matières « Qualité, Sécurité et Environnement » avec une priorité accordée à l'aspect sécurité. La rédaction des retours d'expérience (RETEX) est également sous la responsabilité de l'Officier en charge de ce Département. L'Officier responsable du Département « QSE », celui-ci est principalement chargé de travailler en étroite collaboration avec le SIPPT dans le cadre de l'élaboration/mise à jour des analyses de risques en qualité de représentant la ligne hiérarchique opérationnelle, et d'organiser les RETEX de la zone afin de dégager des pistes d'amélioration et de tirer les enseignements des différentes interventions.

⁷ Cellule Techniciens en Prévention de l'Incendie.

⁸ Cellule Conseillers en Prévention de l'Incendie.



1.2.2. Niveau de qualité atteint

1.2.2.1. Niveau de service

Conformément à l'arrêté royal du 10 novembre 2012 déterminant les conditions minimales de l'aide adéquate la plus rapide et les moyens adéquats, notre zone de secours s'organise de façon à ce que les moyens arrivent le plus rapidement possible sur les lieux de l'intervention.

Le délai d'intervention normatif de la zone (identique jour et nuit) est fixé à 12 minutes.

Sur base des délais de départ et des durées de parcours évalués, les résultats montrent qu'environ 90% des objets de la zone sont atteints dans ce délai.

Pour environ 6% du nombre d'objets de la zone, le délai d'intervention normatif se situe entre 12 et 14 minutes.

Le degré global de couverture pour l'ensemble de la zone peut dès lors être qualifié de satisfaisant.

Concernant les 4% restant, le délai d'intervention évalué est supérieur à 14 minutes. Sont concernées les communes de Chaudfontaine, Esneux, Engis et Saint-Georges lesquelles sont situées en bordure de la zone. L'analyse de la valeur ajoutée des postes des zones limitrophes montre, d'une part, que l'intervention de la zone de secours HEMECO (zone 3), sur base de l'aide adéquate la plus rapide, permet de rencontrer hypothétiquement le délai d'intervention normatif sur le territoire de la commune d'Engis, d'autre part, que celle de la zone de secours de Hesbaye (zone 1) aide à solutionner hypothétiquement le problème de délai d'intervention sur la commune de Saint-Georges, et enfin que la mise en œuvre de l'aide adéquate la plus rapide ne permet pas d'apporter une réponse opérationnelle pour les communes d'Esneux et de Chaudfontaine.

L'analyse du niveau de service permet de connaître l'impact de la fermeture de l'un ou plusieurs postes de la zone (dégradation du niveau de SLA « Service Level Agreement ») et de conclure que **le seul mode de fonctionnement vers lequel il faut tendre est celui dans lequel l'ensemble des postes de la zone de secours sont fonctionnels.**

Conformément à cette étude, en vue d'optimiser la réponse opérationnelle, une gestion dynamique des départs types et l'uniformisation du fonctionnement de chaque poste (moyens équivalents en personnel et matériel selon les spécialités de chacun) ont été mis en place. Cela permet de faire face à la diversité et à la variabilité de fréquence des interventions de la zone. Actuellement, la zone peut ainsi garantir une autopompe sur chaque poste et le complément de charroi (auto-échelle, citerne et véhicule de désincarcération) en fonction de la disponibilité de celui-ci. En outre, le fonctionnement en réseau de postes permet en tout temps de déployer les moyens nécessaires dans le cadre des interventions.

La zone dispose également de la capacité à déployer une ligne de commandement pour assurer un Plan Mono-Disciplinaire D1 et un passage en phase⁹.

⁹ En effet, un nombre suffisant d'officiers de la zone disposent de la certification Dir-Pc Ops permettant d'assurer en tout temps le déploiement d'une ligne de commandement.



Le niveau de service de la zone est dépendant de l'état de l'effectif, de son niveau de formation, de l'implantation des postes de secours ainsi que du matériel opérationnel à disposition. Ces points sont donc développés ci-dessous :

1.2.2.1.1. Moyens humains

La priorité de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI est de garantir la sécurité tant des citoyens que de son personnel.

La garantie d'un niveau optimal de qualité du service aux citoyens est essentiellement conditionnée à la poursuite du processus de recrutement conformément à l'analyse de risques de la zone.

- Effectif des cadres de base et moyen professionnels :

Pour rappel, un outil de répartition du personnel et des moyens dénommé « CODEX » (*Coordination Opérationnelle InDEX*) a été mis en place afin d'assurer une répartition optimale des effectifs sur l'ensemble des postes de la zone, en fonction de la présence réelle du personnel. Cet outil vise également à améliorer la gestion opérationnelle des secteurs en cas de défection importante du personnel.

En se référant à cet outil, il apparaissait que l'« index 80 » (soit 10 cadres moyens et 70 cadres de base par garde de 24 heures) permettait de garantir en 24h/24, 7j/7, 365j/an l'ensemble des hypothèses suivantes :

- L'ouverture de l'ensemble des postes de la zone ;
- La présence, dans chaque poste, d'une articulation de base composée d'une autopompe et d'un second vecteur (auto-échelle, citerne, véhicule de désincarcération,
- La capacité d'assurer deux départs de type incendie simultanés.

C'est sur cette base que le premier plan du personnel opérationnel, adopté en mai 2016, avait été élaboré. Ce plan visait à prévoir les moyens humains nécessaires à l'exécution des missions opérationnelles définies à l'article 11 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile, tout en étant spécifiquement adapté aux besoins de la zone de secours.

Historiquement, la répartition du personnel s'appuyait donc sur le référentiel Codex 80, qui proposait une structuration fondée sur un cadre global et le nombre de personnes présentes à la garde. Cependant, cette approche ne correspond plus pleinement aux réalités actuelles et doit être adaptée à l'analyse actualisée des risques de la zone. La gestion du personnel opérationnel s'inscrit dans un contexte évolutif, marqué par des contraintes démographiques, opérationnelles et réglementaires.

En effet, l'évolution des missions et des contraintes opérationnelles rend aujourd'hui nécessaire, notamment, une augmentation du nombre de sous-officiers afin de garantir la qualité et la continuité du service. L'augmentation du nombre de sous-officiers ne résulte donc pas d'une simple volonté d'accroître les effectifs, mais marque une évolution qualitative du cadre opérationnel. La gestion du personnel s'inscrit dans un contexte en profonde mutation, influencé par :

- des contraintes opérationnelles (ex. : arrivée du tram, évolution démographique),
- des exigences administratives accrues (ex. : inflation législative, réformes en cours),
- et une actualisation de l'analyse des risques propres à la zone de secours.



Par ailleurs, le cadre de base doit également être renforcé par la conversion progressive des emplois d'ambulanciers non pompiers en postes de sapeurs-pompiers professionnels, en réponse aux évolutions du service d'aide médicale urgente, mesure intégrée au projet de modification du plan de personnel dont question ci-après.

Dans ce contexte, un processus de modification du plan du personnel opérationnel est en cours, intégrant les trois facteurs précités. Le projet de modification du plan de personnel opérationnel vise à redéfinir l'effectif professionnel nécessaire pour garantir un fonctionnement optimal du service (postes de travail à couvrir en continu 24h/24, toute l'année), sur base d'un coefficient multiplicateur tenant compte des règles relatives au temps de travail, du temps consacré à la formation ainsi que du niveau prévisible d'absences ; il prévoit une augmentation ciblée des effectifs dans les trois cadres (base, moyen, supérieur).

Ce projet sera soumis au Comité particulier de Négociation syndicale en date du 20 octobre 2025. Pour plus de détails sur ce projet, il convient de se référer aux développements du point 1.2.3.2 de la présente note stratégique.

Une fois le nouveau plan de personnel adopté, le référentiel Codex devra être adapté pour refléter cette nouvelle dynamique. Comme le rappelle le principe : « qui peut le plus peut le moins », un sous-officier étant habilité à assurer les missions d'un sapeur, cette évolution structurelle offre à l'organisation une plus grande flexibilité dans la gestion quotidienne des effectifs.

Cette révision permettra :

- d'anticiper plus finement les besoins en ressources humaines,
- de mieux distribuer les compétences au sein des équipes,
- et d'assurer une réponse opérationnelle plus moderne, efficiente et résiliente face aux enjeux actuels et futurs.

- Effectif du cadre supérieur professionnel :

Parallèlement à cette gestion dynamique du cadre de base et du cadre moyen, le renforcement du cadre supérieur (officiers) constitue également un enjeu majeur pour garantir à la fois la continuité du commandement, la coordination des interventions et le maintien d'un haut niveau de qualité du service opérationnel.

Atteindre un effectif optimal de 31 officiers constitue, à ce titre, un objectif prioritaire. À l'heure actuelle, le plan de personnel opérationnel en prévoit 24, ce qui demeure insuffisant au regard des besoins opérationnels et organisationnels de la zone.

Le projet de modification du plan de personnel prévoit donc également une augmentation du nombre d'emplois d'officiers, en cohérence avec l'évolution globale de l'organisation et des responsabilités qui leur incombent. A ce sujet, le lecteur est renvoyé au point 1.2.3.2. de la présente note stratégique.

- Généralisation du volontariat à l'ensemble de la zone de secours, en complément du dispositif existant de pompiers professionnels :

A l'issue d'une réflexion globale approfondie sur l'opportunité d'étendre le volontariat à l'ensemble de la zone de secours - notamment pour optimiser la gestion des montées en puissance lors d'interventions majeures ou de phénomènes de grande ampleur - l'Etat-Major s'est prononcé en faveur de l'extension du volontariat à l'ensemble du territoire zonal (en complément du dispositif existant de pompiers professionnels), ainsi que de la suppression de la coexistence de deux secteurs d'activité distincts.



Cette orientation, qui constitue une évolution cohérente et nécessaire du modèle de fonctionnement, devra toutefois encore suivre les étapes institutionnelles appropriées avant d'éventuellement impacter l'organisation actuelle. Elle n'est donc pas intégrée, à ce stade, dans les prévisions du présent plan stratégique.

1.2.2.1.2. Formation du personnel opérationnel

- Plan de formation 2024-2028 du personnel opérationnel – Formations année 2026.

La formation est l'un des facteurs principaux de la préparation du personnel opérationnel à faire face à un incident réel.

Notre zone a le souci de fournir des services de qualité aux citoyens et entend donc garantir cette qualité par la mise en œuvre de la formation la plus adaptée possible aux besoins de la zone et permettant le développement des compétences professionnelles du personnel opérationnel.

La volonté de la zone est de faire du programme de formation un véritable outil de gestion et de développement des compétences.

Relevons qu'afin d'harmoniser les formations continues sur l'ensemble des 6 zones de secours de la Province de Liège, ces dernières et l'École du Feu ont convenu, avec l'aval du conseil de formation provincial, d'un plan de formations continues commun aux 6 zones pour les années 2024 à 2028.

En outre, chaque année le Département Instruction de la Composante Appuis établit, en parfaite collaboration avec la Composante Opérationnelle, un programme des formations permanentes répondant au mieux aux besoins de l'opérationnel.

Le « Plan de formation 2024-2028 du personnel opérationnel – Formations année 2026 » devrait être soumis au Conseil d'Administration d'ici la fin de l'année 2025.

- Evaluation l'aptitude physique et à l'accréditation relative à la protection respiratoire des membres opérationnels des zones de secours.

Le Règlement relatif à l'évaluation l'aptitude physique et à l'accréditation relative à la protection respiratoire des membres opérationnels de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI¹⁰, adopté par délibération du 14 avril 2025, a pour objectif de décrire et d'encadrer les mesures prises en matière d'aptitude physique du personnel opérationnel de la zone ainsi que l'entraînement y relatif, reprend les différents exercices tels que décrits dans l'annexe à la circulaire ministérielle du 1^{er} mars 2017 relative à la préparation physique des membres opérationnels des zones de secours et à l'accréditation des porteurs de protection respiratoire (moyennant toutefois de légères adaptations en raison des spécificités de fonctionnement opérationnel de la zone).

En effet, afin de maintenir les compétences du personnel en adéquation avec les besoins fonctionnels du service, la zone devait développer une politique relative aux compétences techniques : aptitude physique, accréditation pour le port de la protection respiratoire, ...

Les différentes missions que remplissent les membres du personnel opérationnel nécessitent notamment une condition physique de bon niveau afin qu'ils puissent assurer leurs tâches

¹⁰ qui a remplacé le Règlement relatif au test d'aptitude physique des membres opérationnels de la zone de secours LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI (dit Règlement « TPMP ») adopté en 2019.



dans des conditions de sécurité les plus optimales possible. Le port de l'appareil respiratoire vient également renforcer les contraintes physiques liées au métier de pompier.

Afin d'améliorer l'aptitude physique des agents par rapport aux missions opérationnelles auxquelles ils sont confrontés, et notamment par rapport aux situations dans lesquelles le port de l'appareil respiratoire est nécessaire, des formations sont mises en place au sein de la zone (cf. *supra* le plan de formation du personnel opérationnel).

À cette fin, il a été décidé de mettre en place un programme d'entraînement physique que chaque agent pourra personnaliser avec les instructeurs sportifs. En outre, des équipements sportifs sont à la disposition des agents. Les équipements déjà en place seront complétés sur chaque poste par des simulateurs d'escaliers et des parcours de sport extérieur.

La mise en place d'un test permet à la zone de s'assurer objectivement de la bonne condition physique de son personnel opérationnel et, en outre, d'évaluer l'accréditation pour le port de la protection respiratoire.

Les premières mesures qui doivent être prises en cas d'échec sont des mesures de renforcement de la formation (coaching personnalisé avec les moniteurs d'éducatifs physiques, révision des techniques nécessaires).

Par ailleurs le suivi par l'agent des formations ainsi que la réussite du test sera prise en considération dans le cadre de son évaluation, et ce, conformément à l'annexe 4 du statut administratif du personnel opérationnel des zones de secours.

Enfin il convient de rappeler qu'une analyse des risques liés au parcours « TPMO » a été réalisée en 2024. Cette analyse a été soumise au Comité de Concertation ayant pour objet le bien-être au travail du 9 juillet 2024.

1.2.2.1.3. Infrastructures

L'analyse des risques opérationnelle de la zone de secours, réévaluée en 2020 sur base des données statistiques des trois dernières années et des évolutions spécifiques du territoire (mobilité en centre-ville de Liège, arrivée du tram, développement économique accru, terrorisme, etc.), constitue un outil essentiel pour orienter les décisions stratégiques. Depuis cette réévaluation, la zone a intégré dans sa réflexion les enseignements tirés des inondations de juillet 2021 ainsi que les statistiques plus récentes couvrant la période 2022-2024 (cf. *infra*, point 1.2.3.1.). Cette analyse vise à garantir une couverture optimale des risques, notamment en adaptant l'implantation des postes.

A ce sujet, il apparaît impératif pour l'intercommunale, en concertation et en accord avec ses associés, d'arrêter une stratégie immobilière cohérente, conciliant impératifs opérationnels et réalités budgétaires.

La caserne Ransonnet, située en centre-ville de Liège et inaugurée en 1979, est vétuste et ne répond plus aux besoins fondamentaux d'un service de pompiers. Les deux études menées par la SPI – l'une commanditée par la zone de secours, portant sur le positionnement géographique optimal des différents services et fonctions de la zone, l'autre, à l'initiative de la Province, élargie à l'ensemble du territoire provincial – ont toutes deux confirmé la nécessité de maintenir un poste de secours « majeur » en centre-ville de Liège. Ce maintien est indispensable pour garantir une couverture opérationnelle performante et adaptée aux enjeux du centre urbain.

Quant au poste du Sart-Tilman, la superficie du terrain sur lequel il est implanté ne permet aucun agrandissement, alors même qu'un tel agrandissement est devenu indispensable. En effet, le bâtiment est aujourd'hui trop exigu pour répondre aux besoins actuels : sa conception



initiale ne permet pas d'y installer la filière sale-propre, d'y aménager un véritable vestiaire feu séparé des garages, d'y parquer l'ensemble des véhicules opérationnels prévus, ni de créer un dortoir, etc. Par ailleurs, le poste souffre d'une isolation insuffisante et sa structure externe a relativement mal vieilli. Il est donc nécessaire de trouver une solution afin de remplacer le poste du Sart-Tilman.

Enfin, l'accroissement du charroi et du matériel opérationnel, généré par l'émergence de nouveaux risques sur le territoire de la zone, renforce la nécessité de créer un pôle logistique. La plateforme logistique n'a plus sa place dans un centre urbain où la volonté est de favoriser les modes de transport alternatifs à la circulation automobile. Ce pôle accueillerait donc certains départements techniques du Service Logistique, les installations opérationnelles d'entretien ainsi que les véhicules opérationnels de seconde ligne et de réserve susceptibles d'être mobilisés rapidement.

Concernant la stratégie immobilière de la zone, il est renvoyé au point 1.1.2., 5° de la note stratégique du secteur A (cf. *supra*), où sont détaillés les trois grands projets immobiliers : la construction d'une nouvelle caserne en centre-ville de Liège (site Kurth), le remplacement du poste du Sart-Tilman sur un terrain adjacent, et la création d'un pôle logistique sur le site d'Ans.

Si, dans l'ensemble, les risques identifiés lors de l'actualisation 2020 de l'analyse de risques n'ont pas connu d'évolution significative (les risques liés à l'arrivée du tram en centre-ville de Liège, au terrorisme et à la mobilité étaient déjà intégrés), l'aléa « inondation » – bien que déjà pris en compte – n'avait pas été envisagé avec l'ampleur révélée lors des événements de juillet 2021.

Les inondations de juillet 2021 ont également mis en lumière la vulnérabilité de certaines infrastructures stratégiques de la zone, notamment en cas d'événement majeur affectant le centre-ville de Liège. À cet égard, il convient de se référer au point 1.2.2.2.

1.2.2.1.4. Mise en œuvre du plan d'investissements

Le plan d'investissements repris dans le présent document (cf. *infra* : points 2.2. des notes financières des secteurs A et B) intègre notamment les besoins spécifiques de la zone en matière de travaux immobiliers (cf. les points 1.1.3., 4° et 1.2.3.3. de la présente note stratégique concernant la redéfinition de la stratégie immobilière), de même que ceux de son service opérationnel en termes de matériel opérationnel et roulant en tenant compte de manière anticipative des renouvellements à opérer afin de maintenir constamment un matériel de qualité et performant ainsi que, le cas échéant, du matériel de réserve nécessaire pour garantir un fonctionnement continu (24/24).

1.2.2.2. Evolution du logiciel d'alerte du Dispatching de la zone

Les missions du dispatching de la zone sont l'envoi des secours (gestion de la disponibilité du personnel et des moyens) conformément aux demandes du CU112 et l'appui aux moyens engagés sur le terrain. Le dispatching constitue donc un élément majeur dans le processus de gestion de l'intervention.

Le système de dispatching mis en service en octobre 2020 a permis à la zone de secours de gagner en rapidité, d'améliorer la communication opérationnelle, d'augmenter le soutien aux



interventions, de gérer de manière flexible et efficace les ressources opérationnelles. Il permet également de réaliser des statistiques tant au niveau interventions qu'au niveau gestion du personnel professionnel et volontaire.

Il est en outre suffisamment flexible et extensible pour pouvoir envisager sereinement des évolutions futures et gérer des situations et modes de fonctionnement différents de ceux de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI (cf. supra point 1.1.2., 3° : réalisation du dispatching opérationnel de la zone HEMECO depuis le dispatching de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI dans le but de renforcer la mutualisation et les synergies entre les deux zones de secours).

Par ailleurs et comme déjà mentionné, les inondations catastrophiques survenues en juillet 2021 dans la région liégeoise ont mis en évidence la vulnérabilité de certaines implantations, en particulier celles situées en zones inondables. Cette notion, par ailleurs, s'est révélée plus large que celle communément admise jusqu'alors, notamment en ce qui concerne le territoire de la Ville de Liège, y compris le centre-ville.

Ces événements ont souligné la nécessité d'engager des mesures destinées à renforcer la résilience des sites potentiellement menacés, ainsi que de prévoir des solutions de repli en cas de perte totale d'un site stratégique. Il convient de souligner qu'aucun bâtiment de la zone n'a été directement touché par les inondations, bien que la caserne Ransonnet ait frôlé la mise hors service.

Le dispatching de la zone, bien que conçu avec une certaine redondance, reste exposé en raison de sa localisation dans le centre-ville de Liège. Un sinistre majeur, similaire à celui qui aurait pu affecter la caserne Ransonnet, pourrait compromettre sa pleine capacité opérationnelle.

Afin de pallier cette vulnérabilité, la seule solution structurelle envisageable était la création d'un second plateau d'opérateurs (salle de dispatching) sur un site distant, intégrant l'ensemble des équipements nécessaires pour assurer la continuité des opérations en cas de perte totale du site Ransonnet.

En ce sens, lors de la séance du 16 septembre 2024, les Instances ont validé des équipements et services nécessaires à l'aménagement d'un site de repli situé à Herstal. Ce projet, en cours de réalisation, devrait être finalisé à l'automne 2025.

1.2.2.3. Fonctionnement des spécialités

Outre ses missions de base, la zone assure différentes missions spécialisées pour lesquelles ont été développées des équipes spécialisées. Certaines de ces spécialités sont mises en place et déployées de longue date (GRIMP, CBRNe, PLONGEURS, CET).

Le niveau de qualité atteint sur le plan des dites spécialités permet à la zone d'assurer les missions opérationnelles qui lui sont confiées par la Loi du 15 mai 2007 relative à la Sécurité civile et plus particulièrement par l'arrêté royal du 10 juin 2014 déterminant les missions et les tâches de sécurité civile exécutées par les zones de secours et par les unités opérationnelles de la protection civile (tel que modifié par l'arrêté royal du 20 septembre 2017).

Chacune des spécialités de la zone dispose du personnel formé et entraîné ainsi que du matériel, tous deux nécessaires à son déploiement et bon fonctionnement.

Le Service opérationnel s'est fixé certains objectifs stratégiques dans le but d'optimiser davantage le niveau de qualité de service rendu aux citoyens dans le cadre de certaines de ses spécialités, et plus particulièrement la spécialité « plongeurs ».



1.2.2.4. Prévention Incendie

Le département Prévention continue à assurer le plus haut service possible à la population en réalisant les tâches imposées par l'Arrêté Royal du 19 décembre 2014 fixant l'organisation de la prévention incendie dans les zones de secours. Ceci en respectant les principes énoncés dans la Circulaire ministérielle du 1er décembre 2016 relative au rapport de prévention incendie et à la mission d'avis par les zones de secours.

Pour atteindre cet objectif, un processus d'amélioration continue est mis en place. Le personnel du service est formé de manière continue au plus haut niveau requis par leurs fonctions respectives. Des tableaux de bords ont été mis en place pour évaluer les performances du service en termes de délais et de qualité du travail accompli. Ces tableaux de bords objectifs participent à l'évaluation du personnel technique.

Pour aider le citoyen à mettre en place les mesures de prévention incendie au sein des bâtiments qu'il gère ou possède, nous participons activement au processus d'avis de prévention. Nous continuons à accueillir tous les jeudis et mardis chaque personne désireuse de recevoir des conseils et avis de prévention incendie.

Le travail soutenu des techniciens en prévention a permis de réduire les délais de production des rapports de prévention à moins de 60 jours calendrier, ce qui semble être le bon équilibre entre délais de traitement des communes et temps de préparation par le propriétaire/gestionnaire du lieu visité.

Rappelons ici que le projet de règlement zonal de prévention incendie a été adopté par 14 communes de notre Zone de secours. L'objectif final est d'obtenir de la part de l'ensemble des communes une décision d'adopter ledit règlement afin de garantir sur tout le territoire de la zone un niveau de sécurité uniforme. Le lecteur trouvera plus d'informations à ce sujet au point 1.2.3.7.2. de la présente note stratégique.

En termes d'effectif, rappelons qu'afin d'optimiser le fonctionnement du département et la qualité de prise en charge des dossiers, on notera que le recrutement d'agents préventionnistes civils supplémentaires serait pertinent, afin de rencontrer de manière plus optimale les objectifs dévolus à ce département.

La cellule « CPI » (conseillers en prévention incendie) telle que mise en place et développée au sein de la Composante Gestion des Risques, donne, quant à elle, entière satisfaction et permet à la zone de répondre à ses obligations en la matière (arrêté royal du 19 décembre 2014 fixant l'organisation de la prévention incendie dans les zones de secours), à savoir répondre aux demandes de conseils en prévention incendie dans le cadre de la sécurité incendie domestique au travers de l'organisation de conférences, salons, réunions, écoles,... Afin de toucher le plus grand nombre possible de citoyens et compte tenu du temps et des ressources humaines raisonnables à affecter à cette mission, la zone cible en priorité les établissements scolaires.

1.2.3. Vision stratégique

Les objectifs stratégiques principaux du Service opérationnel sont les suivants :

1.2.3.1. Révision de l'analyse des risques de la zone

L'analyse des risques de la zone vise à garantir une couverture optimale des risques, en adaptant l'implantation des postes, le dimensionnement des effectifs professionnels et volontaires, ainsi que le parc de matériel.

Cette analyse, par nature évolutive, doit être régulièrement actualisée afin de tenir compte des changements susceptibles d'influencer les besoins et les circonstances opérationnelles. Cette démarche d'adaptation continue permet d'assurer, de manière durable, une réponse opérationnelle optimale et efficiente face aux enjeux spécifiques de la zone.

Dans le courant de l'année 2020, l'analyse des risques opérationnelle de la zone a été réévaluée sur base notamment des données statistiques des trois dernières années et des évolutions spécifiques du territoire (mobilité en centre-ville de Liège, arrivée du tram, terrorisme, développement économique accru, etc.).

Depuis cette réévaluation, la zone a intégré dans sa réflexion les enseignements tirés des inondations de juillet 2021 ainsi que les statistiques plus récentes couvrant la période 2022-2024.

Si, dans l'ensemble, les risques identifiés lors de l'actualisation 2020 de l'analyse de risques n'ont pas connu d'évolution significative (les risques liés à l'arrivée du tram en centre-ville de Liège, au terrorisme et à la mobilité étaient déjà intégrés), l'aléa « inondation » – bien que déjà pris en compte – n'avait pas été envisagé avec l'ampleur révélée lors des événements de juillet 2021. Cette situation a conduit le service opérationnel à réaliser une analyse approfondie et à produire un rapport de retour d'expérience (« Retex » présenté au Comité de concertation syndicale sur le bien-être au travail), permettant d'ajuster les prévisions en matière d'acquisition de matériel, de formation du personnel et de développement de procédures, afin d'apporter une réponse adaptée en cas de survenance d'un événement similaire.

Par ailleurs, les inondations de juillet 2021 ont renforcé la volonté de la zone de secours d'optimiser la gestion des montées en puissance lors d'interventions majeures ou de phénomènes de grande ampleur, nécessitant une mobilisation rapide, coordonnée et efficace des ressources (cf. *infra*, point 1.2.3.4.). Elles ont également mis en lumière la vulnérabilité de certaines infrastructures stratégiques de la zone, notamment en cas d'événement majeur affectant le centre-ville de Liège (cf. *supra*, point 1.2.2.2.).

Enfin, les statistiques opérationnelles récentes (2022-2024) révèlent une tendance à la hausse des interventions d'aide médicale urgente. À cet égard, il convient de se référer au point suivant 1.2.3.2., qui détaille l'augmentation prévue des effectifs de sapeurs-pompiers professionnels, en lien direct avec la croissance des missions ambulance et le projet de modification du plan du personnel opérationnel.



1.2.3.2. Plan de personnel opérationnel et processus de recrutement

La gestion du personnel opérationnel de la zone s'inscrit dans un contexte en profonde évolution, marqué par des défis opérationnels, démographiques et réglementaires majeurs. Un processus de modification du plan du personnel opérationnel est en cours, intégrant à la fois l'analyse actualisée des risques de la zone de secours et les nouvelles contraintes, qu'elles soient opérationnelles (arrivée du tram, évolution de la population) ou administratives (inflation législative liée notamment aux réformes).

Un projet de modification du plan de personnel opérationnel sera soumis au Comité particulier de Négociation syndicale du 20 octobre 2025. Ce projet prévoit une augmentation de l'effectif répartie sur les différents cadres :

- Cadre de base : augmentation de 22 emplois de sapeurs-pompiers professionnels et de 2 emplois caporaux professionnels.
- Cadre moyen : augmentation de 16 emplois de sergents professionnels.
- Cadre supérieur : augmentation de 2 emplois de lieutenant, de 3 emplois de capitaine et 2 emplois de major.

L'augmentation du nombre de sergents professionnels répond principalement à l'arrivée du tram dans l'agglomération de Liège. L'analyse des risques et l'étude opérationnelle ont conduit à la création d'un nouveau vecteur d'intervention, le VTRAM, capable de répondre à la hausse attendue des interventions sur le secteur du tram, en s'appuyant sur les retours d'expérience de plusieurs villes françaises. L'introduction du tram impose à la zone de secours de relever de nouveaux défis techniques et organisationnels. Le VTRAM nécessite des compétences pointues, en particulier pour la gestion des risques électriques de forte intensité, la sécurisation des rames (condensateurs, haute tension, déplacements), ainsi que la coordination des interventions impliquant plusieurs disciplines. Ces interventions exigent une parfaite maîtrise des procédures de sécurité, une capacité d'analyse rapide des situations à risque et une connaissance approfondie des spécificités du matériel roulant et des infrastructures du tram. Face à ces exigences, il est indispensable que ces missions soient confiées à des cadres moyens spécifiquement formés, capables d'assumer la responsabilité de la sécurité des équipes et de la bonne exécution des opérations. Par ailleurs, cette augmentation des effectifs de sergents s'inscrit également dans une volonté stratégique de la zone : elle vise à permettre la mise en place d'un véritable processus de co-construction des projets, favorisant l'échange d'expériences, l'innovation opérationnelle et la cohésion entre les différents niveaux hiérarchiques. Cette dynamique contribue à l'épanouissement professionnel des cadres moyens, en leur offrant l'opportunité de s'investir dans des missions à forte valeur ajoutée et de participer activement à l'évolution des pratiques et des outils de la zone.

Conformément à la vision stratégique de la zone, qui vise à renforcer la polyvalence et la réactivité des équipes, il est désormais prévu que tout pompier du cadre de base soit formé et habilité à exercer les missions d'ambulancier. Cette orientation répond à la volonté d'assurer une couverture optimale des besoins de secours et d'aide médicale urgente sur l'ensemble du territoire, tout en garantissant la qualité et la continuité du service public, et en optimisant la gestion des ressources humaines. L'augmentation du nombre de sapeurs-pompiers professionnels s'inscrit donc dans cette démarche de transformation progressive des emplois d'ambulancier professionnel non pompier : concrètement, les 22 emplois d'ambulancier non pompier qui ne sont plus occupés sont transférés et convertis en emplois de sapeurs-pompiers professionnels. Les 8 emplois d'ambulancier non pompier encore occupés sont en extinction : ils seront progressivement transformés en postes de sapeur-pompier professionnel au fur et à mesure du départ de leurs titulaires. Ainsi, la fonction d'ambulancier non pompier disparaîtra



progressivement du plan de personnel, au profit d'un renforcement du cadre de base des sapeurs-pompiers. Par ailleurs, les missions d'ambulance sont appelées à augmenter dans les prochaines années, avec notamment le projet de mise en service d'une 5^e ambulance. Cette évolution rend d'autant plus nécessaire de compenser la suppression progressive de l'effectif de d'ambulanciers professionnels non pompiers par le transfert de ces emplois au cadre de sapeur-pompier, afin de garantir la continuité et la qualité du service d'aide médicale urgente sur l'ensemble du territoire.

Deux emplois ont également été ajoutés au grade de caporal professionnel. Cette évolution répond à une double ambition : d'une part, préparer les caporaux à assumer à terme des responsabilités de sergent, en leur confiant progressivement la gestion d'interventions de faible ampleur, ce qui favorise le développement de leur vision opérationnelle et de leur capacité d'adaptation ; d'autre part, assurer une répartition équilibrée des effectifs sur les quatre pelotons, renforçant ainsi l'uniformité, la cohésion et la continuité du service. Cette dynamique contribue à la professionnalisation des équipes et à la montée en compétences du cadre intermédiaire, tout en garantissant la flexibilité et la réactivité de l'organisation.

La gestion des ressources humaines doit également anticiper et accompagner les évolutions démographiques de la zone. L'analyse de la pyramide des âges met en évidence une moyenne d'âge de 44,22 ans au 1^{er} janvier 2025, avec une tendance à l'augmentation malgré un rythme soutenu de recrutements. D'ici 2034, plus de la moitié de l'effectif aura entre 50 et 60 ans. Cette situation, conjuguée à l'augmentation de l'âge légal de la pension, implique une hausse prévisible des besoins en aménagements de fin de carrière et en réaffectations pour raisons médicales. La charge psychologique accumulée au fil des années de terrain, ainsi que les contraintes physiques liées à l'âge, nécessitent une politique proactive : création de postes adaptés, opportunités de reclassement, prévention des risques psychosociaux et accompagnement individualisé. L'objectif est de préserver la santé et la motivation des agents tout en maintenant un haut niveau de compétences et de transmission des savoir-faire.

Afin de permettre de rencontrer les objectifs majeurs de l'institution qui visent une organisation optimale des secours à la population et l'amélioration de la sécurité des citoyens et des secouristes, une réflexion est en cours afin de pouvoir maîtriser au mieux cette problématique.

Dans ce contexte, la politique de recrutement doit être pensée de manière dynamique et prospective. Il s'agit non seulement de compenser les départs et d'anticiper les besoins futurs, mais aussi d'assurer une gestion agile des effectifs, en intégrant la diversité des parcours et des situations individuelles.

Le Conseil d'Administration a ainsi constitué, par décision du 27 mai 2024, une réserve de recrutement de 104 lauréats sapeurs-pompiers professionnels, avec l'engagement de 36 stagiaires répartis sur trois sessions (1^{er} octobre 2024, 3 mars 2025 et 1^{er} septembre 2025). Les prévisions financières supposent la poursuite de ces engagements à raison d'une session de 12 stagiaires par an, afin de garantir la continuité et la qualité de l'instruction.

Parallèlement à cette gestion dynamique du cadre de base et du cadre moyen, la montée en puissance du cadre supérieur (officiers) constitue également un enjeu majeur pour garantir la continuité du commandement et la qualité du service opérationnel. Il est primordial d'atteindre un effectif optimal de 31 cadres supérieurs. Le plan actuel en compte 24 ; pour accompagner cette montée en puissance, une réserve de recrutement de capitaines professionnels (5 lauréats) et deux réserves de promotion (2 lauréats pour le grade de lieutenant professionnel, 4 lauréats pour le grade de major professionnel) sont d'ores et déjà actives. Les prévisions financières intègrent ainsi le recrutement de capitaines professionnels ainsi que les promotions aux grades de lieutenant et de major professionnel, afin d'assurer la montée en puissance progressive du cadre supérieur et la pérennité du commandement.



1.2.3.3. Avancement vers la mise en œuvre de la stratégie immobilière de l'institution

Concernant la stratégie immobilière de la zone, il est renvoyé au point 1.1.2., 5° de la note stratégique du secteur A (cf. *supra*), où sont détaillés les trois grands projets immobiliers : la construction d'une nouvelle caserne en centre-ville de Liège (site Kurth), le remplacement du poste du Sart-Tilman sur un terrain adjacent, et la création d'un pôle logistique sur le site d'Ans.

1.2.3.4. Généralisation du volontariat à l'ensemble du territoire zonal (en complément du dispositif existant de pompiers professionnels), ainsi que de la suppression de la coexistence de deux secteurs d'activité distincts

Comme mentionné précédemment, à l'issue d'une réflexion globale approfondie sur l'opportunité d'étendre le volontariat à l'ensemble de la zone de secours - notamment pour optimiser la gestion des montées en puissance lors d'interventions majeures ou de phénomènes de grande ampleur - l'Etat-Major s'est prononcé en faveur de l'extension du volontariat à l'ensemble du territoire zonal (en complément du dispositif existant de pompiers professionnels), ainsi que de la suppression de la coexistence de deux secteurs d'activité distincts.

Cette orientation, qui constitue une évolution cohérente et nécessaire du modèle de fonctionnement, permettra d'accroître la flexibilité, la réactivité et la résilience de la zone face aux enjeux opérationnels, tout en harmonisant les pratiques et en renforçant la cohésion des équipes.

Ce projet devra toutefois encore suivre les étapes institutionnelles appropriées avant d'éventuellement impacter l'organisation actuelle. Elle n'est donc pas intégrée, à ce stade, dans les prévisions du présent plan stratégique.

1.2.3.5. Implémentation du tram dans l'agglomération de Liège

L'arrivée du tram dans l'agglomération de Liège constitue un nouveau risque opérationnel majeur pour la zone, qui a nécessité une adaptation en profondeur de nos modes d'intervention.

Une analyse des risques spécifiques liés au tram a été réalisée et soumise au Comité de concertation sur le Bien-être au travail le 26 septembre 2023. Cette analyse a permis d'élaborer une procédure détaillée, intégrant 13 scénarios d'intervention auxquels nos services, ainsi que TLM et la TEC, pourraient être confrontés.

Afin de garantir la sécurité et la compétence de nos équipes, l'ensemble du personnel concerné a suivi une formation « Tram », organisée en partenariat avec TLM. Pour renforcer la maîtrise des actes techniques complexes, une partie ciblée des sous-officiers bénéficie également d'une formation approfondie sur les techniques spécifiques de sécurisation des trams et des voies. Ce dispositif sera progressivement élargi, avec pour objectif que l'ensemble des sous-officiers soit formé à ces techniques dans les prochaines années.

Pour assurer une réponse opérationnelle optimale, du matériel spécifique a été acquis et intégré dans un véhicule polyvalent, adapté en interne par notre service logistique. Ce véhicule tram temporaire est actuellement en service et sera remplacé, début 2026, par un véhicule dédié en cours de construction.



Cette démarche proactive vise à garantir la sécurité des intervenants et des usagers, tout en assurant la continuité et l'efficacité du service public face à l'évolution du contexte urbain et des risques associés.

1.2.3.6. Gestion des spécialités

Comme précisé plus haut, chacune des spécialités de la zone dispose du personnel formé et entraîné ainsi que du matériel, tous deux nécessaires à son déploiement et fonctionnement.

La spécialité « SRC-GRIMP » est pleinement développée et fonctionne bien. Le défi pour les années à venir sera de maintenir cette spécialité à son niveau actuel.

Hors interventions de grande ampleur, le niveau de qualité actuel de la spécialité « Plongeurs » permet à celle-ci d'assurer correctement ses missions quotidiennes.

Cependant, suite aux inondations sans précédent du mois de juillet 2021, de nouveaux besoins sont apparus au niveau du matériel nécessaire pour le sauvetage en eaux vives. Afin de pouvoir gérer au mieux ce genre d'interventions de grande ampleur, il apparaît en effet nécessaire de disposer de matériel transportable et plus puissant (cf. *infra* plan d'investissements) de sorte à faciliter la mise à l'eau dans un maximum de situations.

La spécialité « CBRNe », bien qu'elle donne entière satisfaction actuellement, doit quant à elle être modernisée afin d'être à même de relever d'ici les prochaines années le défi de pouvoir assurer les missions supplémentaires qui lui incombent suite à la réforme de la Protection civile (laquelle ne remplit plus que des missions de 2^e ligne) mais aussi de faire face à l'augmentation de la demande et aux exigences de la population face aux interventions impliquant des substances dangereuses ou potentiellement dangereuses.

L'organisation actuelle de cette spécialité doit donc être maintenue tout en développant deux nouvelles missions : la première étant l'analyse rapide des substances suspectes afin de pouvoir informer rapidement la population d'un risque (cela requiert l'acquisition de matériel portable de reconnaissance et de détection de toxicité des fumées, des produits chimiques, une collaboration avec la protection civile, etc.) et la deuxième étant la décontamination rapide (décontamination de 1^{re} ligne). Cette mission de décontamination devra permettre au corps médical de prendre en charge les victimes tout en évitant d'être lui-même trop exposé, et de donner un sentiment de prise en charge aux victimes afin d'éviter les « fuites » de victimes, dans l'attente de l'intervention de la Protection Civile qui finalisera la décontamination de la population (mission de 2^e ligne).

Cette décontamination devra se faire en collaboration avec l'équipe de la spécialité CET qui interviendra aussi bien en cas d'accident qu'en cas d'attentat.

Afin de faire face à une diversité d'interventions en augmentation permanente, la zone a besoin de disposer de personnel bien formé et bien entraîné pour assurer les missions classiques comme les missions spécialisées. Ces missions spécialisées sont chronophages de par les besoins en formation, en entraînement et le temps consacré pour l'entretien du matériel spécifique.



1.2.3.7. Fonctionnement de l'aide médicale urgente (AMU)

La zone de secours a engagé une révision approfondie du fonctionnement de son service ambulancier, dans un contexte d'évolution constante des missions d'aide médicale urgente (AMU), tant en volume qu'en complexité. Bien que le service assure ses missions avec efficacité, la charge physique et psychologique pesant sur le personnel, en particulier les secouristes-ambulanciers non-pompiers, appelle des ajustements structurels.

Une première réponse a été l'ouverture d'un appel à candidatures interne visant le transfert vers le cadre pompier, conformément au règlement complétant l'arrêté royal du 26 janvier 2018. Ce processus a permis à huit ambulanciers de débiter leur stage de sapeur-pompier professionnel le 21 février 2022. Sept d'entre eux ont été nommés définitivement, tandis que le dernier a été réaffecté au service AMU pour raisons médicales.

Dans une logique d'intégration et de polyvalence, la zone poursuit l'objectif que l'ensemble du cadre de base professionnel soit breveté AMU. Le métier de pompier est étroitement lié à sa capacité d'apporter aux citoyens — voire à ses collègues — les gestes médicaux qui sauvent. Ce modèle permet également d'augmenter le nombre d'agents susceptibles de prester sur les véhicules ambulanciers, ce qui, de facto, diminue la charge individuelle de chaque agent.

Les prestations AMU sont limitées à des périodes inférieures à une garde complète (24h), avec une rotation vers les véhicules incendie après un certain temps ou à la suite d'interventions lourdes ou prolongées. Cette approche est en cohérence avec les recommandations de la circulaire ministérielle du 3 juin 2022 relative aux shifts de 24 heures. Depuis janvier 2023, un maximum de 16 heures de prestations sur ambulance lors d'une garde de 24 heures a été mis en place.

Concernant les ambulanciers non-pompiers ne souhaitant pas être transférés ou ayant échoué au concours, une réflexion approfondie a été menée en 2023-2024. Trois projets de modification du régime horaire ont été élaborés, basés sur des shifts de 12 heures. Une analyse des risques a été soumise au Comité de Concertation du 8 octobre 2024. Aujourd'hui, les ambulanciers civils disposent d'un horaire propre, structuré en shifts de 12 heures.

Par ailleurs, le déménagement de la Croix-Rouge vers le site de Glain, intervenu au cours du deuxième trimestre 2024, avait été anticipé comme un facteur de hausse du volume d'interventions ambulancières dans le centre-ville de Liège. Cette hypothèse s'est confirmée : une augmentation sensible des courses ambulance sur ce secteur a effectivement été constatée depuis cette relocalisation.

Afin de prévenir une éventuelle dégradation de la couverture opérationnelle, une adaptation proactive de la stratégie de départs ambulance avait été engagée dès 2022. Deux mesures clés ont ainsi été intégrées aux dossiers transmis à la COAMU le 16 septembre 2022 :

- l'ajout d'un second départ ambulance depuis le poste de Ransonnet,
- et le redéploiement de l'ambulance de Flémalle vers Grâce-Hollogne, afin de renforcer la couverture sur l'ouest de l'agglomération.

Ces ajustements ont été validés par le SPF Santé publique en novembre 2022 et formalisés dans la convention AMU 2023, ratifiée par le Conseil d'Administration le 19 décembre 2022.

La convention « Service ambulancier 112 » a également été modifiée au premier semestre 2024 afin de prévoir un départ ambulance supplémentaire occasionnel depuis Ransonnet en cas de catastrophe ou de situation épidémique/pandémique.



Fin 2024, la zone a été informée de la cessation prochaine des activités 112 d'un prestataire privé AMU situé dans le secteur de Grivegnée. À la suite de diverses négociations avec les représentants de la Santé publique de la province de Liège et les responsables de la Croix-Rouge, une solution a été proposée et mise en œuvre afin de maintenir une couverture optimale des secteurs centre-ville et Grivegnée et d'éviter une charge de travail accrue pour les membres de notre personnel. : le déménagement du 2^e départ ambulance Ransonnet vers le poste de Grivegnée et l'attribution du second départ ambulance de la caserne à la Croix-Rouge. Cette réorganisation permet de diminuer la charge d'intervention sur ambulance à la caserne, tout en renforçant la cohésion du personnel affecté au poste. Le positionnement d'une ambulance à Grivegnée permet également au personnel du poste de prester ses gardes sur place, sans déplacement imposé, favorisant ainsi l'esprit d'équipe et l'entraide.

Dans cette dynamique d'adaptation continue de la couverture opérationnelle et afin de répondre à l'augmentation des besoins en aide médicale urgente sur le territoire, la zone a engagé une réflexion sur le renforcement de son dispositif ambulancier. Cette démarche s'inscrit dans la volonté d'optimiser la répartition des moyens de secours et d'assurer une réponse rapide et efficace aux sollicitations croissantes du service d'aide médicale urgente (AMU).

À cet égard, un projet de mise en service d'une 5^e ambulance sur le poste du Sart-Tilman est actuellement à l'étude. Ce projet vise à renforcer la capacité d'intervention sur un secteur stratégique, caractérisé par une densité d'activités hospitalières, universitaires et de recherche, ainsi que par une fréquentation importante. La création de cette nouvelle ambulance permettra d'améliorer la couverture du territoire, de réduire les délais d'intervention et de mieux absorber les pics d'activité, notamment lors d'événements majeurs ou de situations exceptionnelles.

Organiser de manière similaire tous les postes avancés avec un départ ambulance présente un double intérêt : cela permet de renforcer l'esprit d'équipe au sein du poste concerné, en favorisant la cohésion et la stabilité des effectifs, et cela limite les déplacements du personnel du Sart-Tilman vers d'autres postes pour compléter leur nombre de gardes ambulances. Cette approche contribue à une meilleure gestion des ressources humaines et à une optimisation des plannings.

La mise en service de cette 5^e ambulance est étroitement liée à la construction du nouveau poste du Sart-Tilman. En effet, la modernisation et l'agrandissement des infrastructures permettront d'accueillir dans des conditions optimales ce nouveau moyen de secours, en garantissant à la fois la fonctionnalité, la sécurité et le confort du personnel. Ce projet s'inscrit dans une logique d'anticipation des besoins futurs et de renforcement de la résilience du dispositif de secours de la zone.

La concrétisation de ce projet dépendra de l'avancement des travaux du nouveau poste et des arbitrages budgétaires à venir. Il constitue néanmoins une priorité stratégique pour garantir la qualité et la continuité du service public d'aide médicale urgente sur l'ensemble du territoire zonal.

Dans cette dynamique, la zone souhaite désormais franchir une nouvelle étape : celle de la consolidation et de l'amélioration continue. Après avoir mené des réformes structurelles importantes, il s'agit à présent de stabiliser les dispositifs en place, d'en affiner les modalités et de renforcer leur cohérence avec les réalités du terrain.



Cette phase s'inscrit dans une logique de qualité, où chaque ajustement vise à améliorer le fonctionnement global du service ambulancier, tout en prenant en compte les dimensions humaines, organisationnelles et psychosociales. L'analyse de risques menée récemment, ainsi que les retours exprimés dans le cadre de la concertation sociale, ont permis d'identifier plusieurs leviers d'action prioritaires.

L'objectif est de construire une organisation durable, capable de répondre aux exigences opérationnelles, au service au citoyen, tout en préservant la santé, la motivation et l'engagement du personnel. Cette approche repose sur des principes de transparence, de dialogue et de responsabilisation partagée, et s'appuie sur des outils concrets : suivi des indicateurs, retours d'expérience, formations ciblées, procédures adaptées et communication renforcée.

La zone poursuivra ainsi ses efforts en vue de :

- Garantir une répartition équitable des charges et des missions ;
- Adapter les parcours professionnels aux évolutions de carrière, tout en tenant compte des contraintes liées à l'âge ou à l'ancienneté ;
- Renforcer la coordination avec les partenaires institutionnels, notamment en matière de régulation médicale, afin d'améliorer l'efficacité des interventions ;
- Consolider la sécurité des agents en intervention, en particulier face aux risques d'agression, en assurant un suivi optimal des incidents et en développant des dispositifs de prévention adaptés ;
- Maintenir l'influence de la zone au sein de l'École provinciale d'aide médicale urgente (EPAMU), afin de garantir la pertinence et l'adéquation des formations dispensées avec les réalités du terrain ;
- Structurer le traitement des remontées internes dans une logique de réponse, de suivi rigoureux et de valorisation des retours d'expérience, afin d'enrichir les pratiques et les procédures ;
- Renouveler, moderniser et adapter le matériel mis à disposition des équipes, en fonction des besoins opérationnels identifiés et des retours d'utilisation du personnel ;
- Aligner les procédures internes sur les réalités du terrain et les attentes du personnel, dans une démarche d'amélioration continue et de proximité opérationnelle.

Ces orientations stratégiques ne constituent pas une fin en soi, mais un cadre évolutif, ouvert aux ajustements et aux contributions de l'ensemble des acteurs concernés. Elles traduisent une volonté constante d'écoute, d'adaptation et de progrès, dans le respect des contraintes institutionnelles et des principes de sécurité, de solidarité et de cohésion.

1.2.3.8. Prévention Incendie

Les objectifs stratégiques de la Composante Gestion des Risques, et plus particulièrement de son Département Prévention, tels que détaillés ci-dessous, visent essentiellement :

- l'amélioration du service rendu aux citoyens et entreprises ainsi qu'aux autorités et autres institutions publiques ;
- l'amélioration des procédures internes.



1.2.3.8.1. Mise en place d'un guichet citoyens

Pour rappel, le « guichet citoyens » permettra d'orienter et d'aider le citoyen dans le cadre du domaine de la prévention incendie, de simplifier la communication avec l'agent préventionniste mais également l'accès au rapport de prévention incendie.

Les citoyens pourront en effet introduire directement via le guichet citoyens toute demande relative à la prévention incendie (demande d'avis, permis, visite/revisite, rendez-vous, accès au rapport de prévention incendie, etc.).

Dans le but d'améliorer la communication vers le citoyen, le Département Prévention a développé sur le guichet différentes pages d'explication de l'organisation du travail de prévention ainsi que des références à la réglementation en matière de prévention incendie.

Dans un premier temps, soit tant que l'accès au guichet ne sera possible qu'au moyen d'une identification faible (login et mot de passe), seules les demandes d'avis pourront être introduites via celui-ci.

Dans l'attente de la mise en place d'une identification forte via carte, concernant les demandes de contrôle de prévention, le département a élaboré avec l'aide de quelques communes de la zone un formulaire destiné aux fonctionnaires communaux.

Dès qu'une identification forte via carte d'identité aura pu être mise en place par la zone, les demandes de prévention pourront également y être introduites et un porte-documents à destination du citoyen pourra être ouvert (regroupant l'ensemble des documents d'un dossier). Notons que cette deuxième étape sera possible dès que les détails techniques de l'accès au registre national auront pu être finalisés.

Le but est qu'à terme, le « guichet citoyens » devienne une véritable plate-forme de communication entre d'une part, les citoyens, les entreprises, les autorités communes/régionales et les autres institutions publiques, et d'autre part, le Département Prévention et le conseiller en prévention incendie (« CPI »).

1.2.3.8.2. Adoption d'un règlement zonal de prévention incendie

Pour rappel, afin d'optimiser l'exécution de la mission de prévention en incendie sur le secteur de la zone, le Département Prévention s'était fixé comme objectif d'aboutir à l'harmonisation des règlements de police communaux à appliquer complémentirement aux normes de base, et ce, afin de garantir sur tout le territoire de la zone un niveau de sécurité uniforme.

Un projet de règlement zonal de prévention incendie a donc été établi dans le courant du 1^{er} semestre 2018 et approuvé par le Conseil d'Administration du 16 avril 2018. Le Département Prévention, ayant reçu les retours globalement positifs des communes, a intégré les remarques de celles-ci dans le projet de règlement zonal de prévention.

En séance du 18 octobre 2021, le Conseil d'Administration a validé le nouveau projet de règlement zonal de prévention incendie.

Cet objectif d'uniformisation ne pourra être rencontré que moyennant une décision de l'ensemble des communes de la zone de secours d'adopter ce règlement zonal comme unique référence en termes de prévention incendie pour les bâtiments et activités visé par celui-ci.



Dans le courant de l'année 2022, le Département Prévention a débuté les rencontres avec les communes pour présenter le projet final en vue de son adoption par celles-ci.

Le projet a actuellement été validé par les communes d'Awans, de Bassenge, de Chaudfontaine, de Crisnée, d'Engis, d'Esneux, de Fexhe-le-Haut-Clocher, de Flémalle, de Grâce-Hollogne, de Herstal, de Juprelle, d'Oupeye, de Saint-Nicolas et de Visé.

1.2.3.8.3. Amélioration des procédures internes et des délais

La modernisation des outils permettra d'améliorer les procédures de même que les délais.

Pour rappel, un moyen de signature électronique des documents est aujourd'hui pleinement fonctionnel.

La zone dispose depuis plus de quatre ans d'un outil d'envoi externalisé du courrier. Cette solution permet de suivre une partie du workflow, en l'occurrence la dernière étape (ce qui sort de l'institution).

Les mesures de modernisation prévues sont les suivantes (cf. *infra* : plan d'investissements) :

- L'acquisition d'un système de workflow permettant d'informatiser et donc de dématérialiser l'ensemble des documents ;
- Lien entre le guichet citoyen et les outils métier (objectif 2026).

Il est enfin prévu de revoir l'organisation et le fonctionnement du secrétariat afin d'optimiser l'appui apporté par celui-ci aux préventionnistes.

1.2.3.8.4. Révision de l'archivage des documents

La Composante Gestion des Risques, composée des Départements Prévention, Prévisions (Planu et BVS) et CPI, dispose d'un lieu d'archivage important. Cependant, l'espace d'étagères disponible commence à devenir exigu.

Ces fonctions sont actuellement localisées sur le site de Herstal. Eu égard aux difficultés de mobilité que pourraient rencontrer à l'avenir les agents qui effectuent de nombreux déplacements depuis Herstal vers le centre de Liège (mobilité douce, déploiement du tram), il n'est pas exclu que le projet de construction de la nouvelle caserne du centre-ville de Liège y prévoie la relocalisation de la Composante Gestion des Risques. La question se pose de concrétiser l'agrandissement du lieu d'archivage de la Composante Gestion des Risques.

1.2.3.8.5. Reclassement de membres du personnel opérationnel

La Composante Gestion des Risques s'organise pour développer des opportunités de reclassement de membres du personnel opérationnel qui seraient inaptes à assurer des fonctions de terrain (réaffectation pour raisons médicales, régime de fin de carrière).

Les missions qui pourraient être proposées sont les suivantes :

- Missions d'assistant technicien en prévention incendie (niveau PREV1) ;
- Conseil en prévention incendie (CPI) ;
- Formation d'équipier de première intervention ;
- Mise en place d'exercices d'évacuation ;
- Aide au bureau planification d'urgence ;
- Relevé complet des ressources en eau de la Zone de secours ;



- Test d'accessibilité véhicules d'intervention aux bâtiments de notre Zone de secours et test des moyens d'extinction mis à disposition des intervenants.

La définition des postes à pourvoir est en cours ; le nombre de personne nécessaire est à déterminer sur base de la quantité de travail à réaliser.

1.2.3.8.6. Programme de gestion de la base de données prévention

Le programme de gestion actuelle de la base de données du département prévention a atteint ses limites d'utilisation. Il ne fournit plus les fonctionnalités attendues et ne permet plus le développement du département. Une étude de marché doit être menée pour déterminer le nouveau logiciel ou la nouvelle plateforme web qui rencontrerait nos attentes et nos besoins d'évolution.

La prospection, l'acquisition et la programmation de ce nouvel outil électronique est un objectif des 2 prochaines années.

1.2.3.8.7. Formation interne à la gestion de crise

La mise en place d'un processus de formation à la gestion de crise au sein du département prévision est un projet important pour notre zone de secours. Une zone de secours de notre taille doit pouvoir assurer les missions les plus complexes qui mettent en œuvre différentes disciplines et un grand nombre d'intervenants.

Notre chaîne hiérarchique opérationnelle doit être composée d'experts en gestion de crise et nous ne pouvons atteindre ce niveau de compétence qu'au travers d'une formation spécifique et d'un entraînement régulier incluant en priorité les cadres supérieurs et moyens.

Ce processus d'entraînement et de formation spécifique à notre zone de secours sera établi les prochaines années en se basant sur le nouveau dispatching de repli qui est en cours de mise en place à Herstal.

Cet enseignement entrera dans le système de formation permanente des cadres moyens et supérieur.

C'est le meilleur moyen pour mettre en avant l'importance des outils mis à disposition des intervenants par le département prévision.

1.2.3.9. Plan de formation du personnel opérationnel

Il est certain que l'un des défis à relever dans le cadre de la mise en œuvre du plan de formation est de prévoir une planification cohérente des différentes formations tenant compte des impératifs et obligations liés à la formation du personnel opérationnel mais également des objectifs pédagogiques.

Le plan de formation, une fois établi, n'est évidemment pas figé. Il doit être évolutif en fonction de divers éléments. Il est par conséquent nécessaire d'évaluer celui-ci périodiquement et, au besoin, de le réactualiser et le faire évoluer en fonction des conclusions telles qu'elles seront issues de cette évaluation.



L'évaluation devra également tenir compte de l'apparition de nouvelles circonstances technologiques ou autres et/ou de nouveaux objectifs (développement d'une spécialisation, etc.), et ainsi aboutir, le cas échéant, au constat que le plan de formation doit être complété par l'organisation de formations nouvelles afin de garantir que les mesures prises en cas d'incident lié à une nouvelle circonstance soient adaptées et rencontrent les besoins opérationnels.

Rappelons qu'afin d'harmoniser les formations continues sur l'ensemble des 6 zones de secours de la Province de Liège, ces dernières et l'École du Feu ont convenu, avec l'aval du conseil de formation provincial, d'un plan de formations continues commun aux 6 zones pour les années 2024 à 2028.

En outre, chaque année le Département Instruction de la Composante Appuis établi, en étroite collaboration avec la Composante Opérationnelle, un programme des formations permanentes 2025 répondant au mieux aux besoins de l'opérationnel.

Ajoutons encore ici que la zone souhaite une communication et collaboration accrues avec les organismes de formation (École du Feu, EPAMU, BBSPB, REZONWAL, etc.). Les écoles provinciales de formation ont la mission de constater les besoins de formations et de trouver le moyen d'y répondre. Cela doit bien évidemment se faire en collaboration étroite avec la zone et plus particulièrement avec son Département Instruction. Ceux-ci doivent être nos partenaires privilégiés en vue de la poursuite de la mise en œuvre d'une politique de formation efficace et cohérente du personnel opérationnel.

1.3. Services Administration et Ressources Humaines

1.3.1. Missions

1.3.1.1. Missions du Service Administration

- Gestion administrative et suivi des dossiers des Assemblées générales, Conseils d'Administration, Comités de gestion, Négociation et Concertation syndicales ;
- Gestion administrative des diverses réglementations et statuts de LIEGE ZONE 2 IILE-SRI ;
- Analyse et assistance juridiques (traitement des questions juridiques et réalisation d'études juridiques diverses en relation avec les activités de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI) ;
- Gestion juridique des contentieux (liés à l'application du règlement sur la tarification des prestations payantes de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI, à d'éventuels litiges avec des fournisseurs, en matière de droit du travail ou plus largement en matière de personnel, etc.) ;
- Expertise juridique et/ou rédaction d'actes et contrats (élaboration de projets/modifications d'actes administratifs ou juridiques et de contrats) ;
- Discipline : expertise juridique et mission de conseiller la hiérarchie souhaitant initier le processus, participation à l'analyse des faits reprochés, gestion administrative des dossiers disciplinaires dans le respect du règlement disciplinaire en vigueur, préparation du dossier en vue de la délibération de l'autorité disciplinaire devant se prononcer sur la sanction disciplinaire à infliger ;
- Finances : Gestion comptable journalière de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI conformément au référentiel comptable belge, consolidation, analyse et présentation des états comptables des deux secteurs d'activité de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI, établissement des comptes annuels (bilan, comptes de résultat et annexes) de LIEGE ZONE 2 IILE-SRI en garantissant le respect des dispositions légales en la matière, gestion financière (gestion de la dette et de la trésorerie, analyses financières rétrospectives et prospectives, participation, en collaboration étroite avec les responsables des autres services de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI et sous la supervision de la directrice générale, à l'élaboration du plan stratégique de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI, établissement des rapports budgétaires trimestriels en application de la circulaire ministérielle du 31 mai 2018 portant sur la communication trimestrielle des données budgétaires des zones de secours, etc.), établissement des déclarations périodiques à la TVA, gestion de la facturation des prestations payantes de l'intercommunale et de la procédure de récupération des sommes dues à celle-ci, ... ;
- Gestion administrative des absences du personnel (maladies, congés, disponibilités, etc.) ;
- Gestion administrative des dossiers de maladies professionnelles et accidents du travail ;
- Gestion des traitements du personnel en application du statut pécuniaire (calcul et traitement des salaires, calcul de la prime de fin d'année et des pécules de vacances, gestion des chèques repas, suivi et calcul des saisies sur salaires, établissement de la déclaration immédiate de l'emploi DIMONA, contrôle des déclarations DmfA à l'ONSS, du relevé 325, des fiches individuelles 281 et des déclarations 274 destinées à l'administration fiscale, etc.) ;

- Transmission à Ogéo Fund OFP des données de population au 31 décembre de chaque année dans le cadre de l'évaluation actuarielle des engagements de pension à comptabiliser dans les états financiers annuels de l'Institution de Retraite Professionnelles au titre de « Provisions techniques » ;
- Suivi des obligations en matière de sécurité sociale ;
- Gestion et suivi des dossiers de pensions, y compris la poursuite du programme CAPELO au travers de l'alimentation de la banque des données de carrière du secteur public, source du dossier électronique de pension ;
- Gestion des subsides en matière de personnel (APE, Pacte pour une Fonction publique locale et provinciale solide et solidaire) ;
- Participation de la Direction Administrative (et, le cas échéant, de ses techniciens) aux réunions du Comité de concertation et négociation syndicales ;
- Tâches liées au processus de mise en conformité avec le RGPD concernant l'ensemble des matières du service ;
- Etc.

1.3.1.2. Missions du Service RH

- Assister la Directrice générale et le Commandant de zone dans l'élaboration de la politique de gestion des ressources humaines (personnel opérationnel et civil). Dans ce cadre, le Service RH veille à l'élaboration d'un plan de gestion prévisionnelle des effectifs par l'analyse de l'évolution des départs et des besoins futurs liés à l'évolution des missions ; propose des plans d'embauche annuels sur base des données fournies par les différents départements ; supervise, en collaboration avec les responsables des différents départements, les définitions des fonctions existantes et des nouvelles fonctions à créer ; assiste la Directrice générale et le Commandant de Zone dans l'élaboration des organigrammes ;
- Gestion du processus de recrutement : veille à l'application des procédures de recrutement du personnel en vigueur (personnel opérationnel et civil), supervise les différentes étapes du processus de sélection (tout processus de recrutement d'agents civils s'effectue en concertation avec la Province, afin d'examiner la possibilité pour celle-ci de détacher au sein de la zone un membre de son personnel correspondant au profil recherché) et de recrutement (de la mise en œuvre de l'appel à l'engagement), veille à l'accueil du personnel ;
- Gestion du processus de promotion : veille à l'application des procédures de promotion du personnel en vigueur (personnel opérationnel et civil), collabore étroitement avec l'École du Feu quant à la mise en place de la procédure définie par le statut administratif du personnel opérationnel, supervise les différentes étapes du processus de promotion ;
- Suivi administratif des stages de recrutement : veille à la tenue d'un planning de la période de stage du personnel opérationnel jusqu'à la nomination. En étroite collaboration avec le département formation et la hiérarchie opérationnelle, supervision de la procédure relative à l'évaluation pendant le stage de recrutement (établissement des rapports de stage intermédiaires et du rapport final récapitulatif conformément au statut administratif ; gestion du calendrier). Gestion administrative et suivi des réunions de la commission de stage pour l'évaluation des stagiaires (fixation de la composition, convocation, procès-verbal, ...), etc. ;
- Supervision du processus de nomination du personnel ;
- Gestion, d'une part, du processus d'évaluation du personnel du service opérationnel, le Directeur des Ressources humaines étant gardien du processus, et d'autre part de



l'ensemble du personnel civil de la zone (application des procédures d'évaluation du personnel en vigueur, gestion des différentes étapes du processus d'évaluation du personnel, centralisation de l'ensemble des fiches d'évaluation dûment complétées, signées et notifiées aux agents, ...);

- Mesures d'ordre et discipline :
 - Intervention au début du processus : assiste et conseille en amont la Directrice générale ou le Commandant de Zone, chacun en ce qui concerne le personnel relevant de leur autorité (analyse les faits, évalue, le cas échéant avec l'assistance du Département juridique du Service Administratif, l'opportunité de prendre une mesure d'ordre ou de proposer l'ouverture d'un dossier disciplinaire);
 - Concernant le personnel opérationnel : réalisation des rapports introductifs en collaboration avec le Département juridique, convocation des agents, suivi du planning, rédaction du procès-verbal d'audition devant le Commandant de zone);
 - Supervise la gestion administrative du dossier disciplinaire.
- Formations : gestion administrative des inscriptions du personnel civil (Le Département Instruction se charge, quant à lui, des inscriptions du personnel opérationnel), encodage des attestations de réussite de l'ensemble du personnel dans le logiciel ABIFire, gestion et suivi administratifs des absences de l'ensemble du personnel aux formations, collaboration le cas échéant avec l'École du Feu, gestion administrative des manquements au protocole d'inscription en collaboration avec le Département Instruction, mise à jour régulière du logiciel ABIFire pour le dispatching opérationnel ;
- Réaffectations : gestion et suivi administratifs sur base des informations fournies par le SEPPT et des recommandations du Commandant de Zone ou de la Directrice générale ;
- Parcours de réintégration : prise en charge des parcours de réintégration tel que prévu par la législation en vigueur avec les acteurs concernés ;
- Transmission régulière à la médecine du travail des informations, concernant les agents opérationnels, utiles à celle-ci afin d'organiser les examens médicaux adéquats à chacun ;
- Gestion administrative des contrôles médicaux : gestion et suivi administratifs des contrôles médicaux organisés par le service de contrôle médical indépendant ;
- Mesure et contrôle du temps de travail : supervise la correcte application des règles afférentes au régime de prestations et en rend compte à la Directrice générale et au Commandant de Zone ;
- Gestion des cas problématiques quant au report éventuel de congés du personnel ou d'application particulière de ceux-ci ;
- Gestion des statistiques d'absentéisme du personnel et analyse y relative ;
- Accompagnement des autres services de l'institution en matière de GRH (processus de recrutement, recherche de formations, etc...);
- Élaboration et suivi administratif des dossiers des organes de gestion concernant les matières précitées gérées par le Service RH. Sur base des informations fournies par le Service opérationnel, gestion et suivi administratifs de divers autres dossiers (déclarations d'activité complémentaire, vacance d'emploi, fonctions supérieures, opt-out, ...);
- Gestion des dossiers de l'ensemble du personnel (encodage des données dans le logiciel ABIFire version zonale : entrées, sorties, changements d'adresse, de données de contact, brevets, formations, ...) ainsi que classement et archivage des dossiers du personnel ;
- Gestion des cartes d'identification et d'accès (AR du 18 juillet 2018 relatif à la carte d'identification du personnel des zones de secours) : gestion de la base de données,

y compris les accès à la caserne centrale et aux postes d'Ans, Grivegnée et Grâce-Hollogne ;

- Gestion administrative des congés et dispenses de service accordés aux délégués syndicaux en vertu du statut syndical, communication des missions syndicales à la Hiérarchie concernée ;
- Interventions lors de demandes relevant des risques psychosociaux et mise en place, le cas échéant, en collaboration avec la hiérarchie concernée, de mesures résultant de rapports relatifs à des demandes d'interventions psychosociales ;
- Participation de la Direction RH aux réunions du Comité de Concertation ayant pour objet le bien-être des travailleurs de même qu'aux réunions de concertation et négociations syndicales, ainsi qu'aux réunions du Comité de Direction.

1.3.2. Niveau de qualité atteint

1.3.2.1. Moyens humains des Services Administration et RH

Les ressources humaines constituent un levier essentiel de la réussite de l'organisation.

Les missions et des tâches confiées aux Services Administration et Ressources Humaines sont en constante évolution sous l'effet principalement des changements législatifs et réglementaires, des réformes structurelles - notamment celles touchant la sécurité civile et la fonction publique locale en cours en Wallonie - ainsi que de l'apparition de nouveaux besoins, qu'ils résultent de ces évolutions ou de transformations internes et externes à l'organisation. Par ailleurs, les contraintes légales et réglementaires, toujours plus nombreuses et complexes, structurent le quotidien des services et contribuent à la complexification administrative et à l'accroissement de la charge de travail.

Afin d'assurer un fonctionnement efficient et adapté à la réalité de la zone, il est nécessaire d'identifier les modalités les plus appropriées pour renforcer les services concernés, que ce soit par des recrutements ou d'autres solutions organisationnelles.

Avant toute procédure de recrutement externe d'un agent civil, la zone engage systématiquement une concertation avec la Province pour examiner, en priorité, la possibilité soit de détacher un membre du personnel provincial disposant du profil recherché, soit de répondre au besoin par la mobilisation d'un service provincial au profit des zones de secours, dans une logique de mutualisation et de synergies interzonales. Ce n'est qu'en l'absence de solution via l'une ou l'autre de ces voies qu'un appel public pour un recrutement externe est lancé.

Le Cadre du personnel de l'Administration générale (Plan de personnel civil) doit être revu afin de l'aligner sur l'organigramme actuel et de prévoir les emplois correspondant aux besoins réels de la zone. Il est entendu que ces emplois peuvent, le cas échéant, être occupés par des agents provinciaux détachés ou rester inoccupés si la Province mobilise l'un de ses services pour assister la zone dans le domaine concerné. Cette démarche s'inscrit dans une logique de mutualisation et d'optimisation des ressources, garantissant ainsi l'efficience des services tout en évitant la création de postes superflus.

Relevons en outre que la Directrice du Service Administration a été désignée Directrice générale f.f. (à temps plein) et qu'elle assume actuellement les deux fonctions.

1.3.2.2. Maîtrise des données de personnel

L'institution s'attache à renforcer la maîtrise des données de personnel, considérant ce domaine comme un levier important pour la performance organisationnelle et la qualité du service public.

- Absentéisme : Des efforts continus sont déployés pour améliorer le suivi de l'absentéisme, la gestion des accidents du travail, ainsi que la prévention et l'amélioration continue.
 - Le taux d'absentéisme fait l'objet d'un suivi régulier, avec analyse des paramètres de fluctuation et recherche de solutions alternatives pour en limiter la progression.
 - Le contrôle de l'absentéisme est assuré par l'affiliation de l'intercommunale à un service de contrôle médical indépendant (contrôle médical et gestion des certificats médicaux).
 - L'analyse systématique des accidents du travail permet d'identifier les causes récurrentes et de mettre en place des actions correctives ciblées, contribuant ainsi à optimiser la maîtrise des risques et à améliorer la prévention au sein de l'organisation.
- Sachant que les charges liées aux « Rémunérations, charges sociales et pensions » représentent environ 85 % du coût de l'institution, le cycle « personnel » constitue un enjeu central pour la maîtrise budgétaire et la performance globale. Des procédures spécifiques sont mises en place pour anticiper et limiter les risques potentiels liés à ce cycle, avec pour objectif d'obtenir une assurance raisonnable – c'est-à-dire un niveau élevé de confiance – quant au respect de la réglementation et des statuts applicables, et à l'absence d'anomalies significatives dans la gestion du personnel.
- Adaptation régulière des différents règlements et statuts du personnel, afin de rester en conformité avec l'évolution de la législation et des besoins organisationnels.
- La formation continue est encouragée : les agents sont inscrits à des formations répondant aux besoins des services Administration, RH et Logistique/Informatique, ou permettant de satisfaire aux conditions requises pour leur évolution de carrière. Le plan de formation du personnel opérationnel est, quant à lui, géré par le Département Instruction du Service Opérationnel.
- Application des procédures d'évaluation du personnel administratif et opérationnel conformément aux statuts administratifs en vigueur.

1.3.2.3. Gestion de la paie et des prestations du personnel

- L'intercommunale ne recourt pas à un secrétariat social. L'équipe du Bureau des traitements se charge elle-même de la gestion salariale et sociale du personnel, de même que du suivi des obligations en matière de sécurité sociale et fiscale (logiciel « ULIS » de gestion des traitements et lois sociales par le biais du Service Général d'Informatique à l'Université de Liège « SEGI-ULg »).
- Mise en place de l'outil ULIS Web : consultation par les agents de leurs fiches de paie, de leurs fiches fiscales et de certaines de leurs données (privées et de carrière), possibilité de modifier leurs adresse et coordonnées bancaires.
- La gestion du temps se fait actuellement donc au moyen d'un fichier Excel complexe développé afin de garantir le respect des limites relatives au temps de travail et de gérer les prestations et congés du personnel de garde en casernement. L'utilisation d'un fichier Excel n'est qu'une solution d'attente ; il est en effet prévu de lancer un

marché public en vue de disposer d'un véritable outil de gestion et de planification des horaires du personnel.

- L'automatisation du pointage via l'utilisation de la carte d'identification de chaque membre du personnel (laquelle servira également au contrôle d'accès) est envisagée.
- La zone ne dispose actuellement pas d'un outil de prévision et de planification des horaires du personnel opérationnel. Un tel outil permettrait d'optimiser la gestion des prestations du personnel opérationnel. Il est renvoyé à ce sujet aux objectifs stratégiques des Services Administratif et RH.

1.3.2.4. Gestion financière

- Le département Finances s'appuie sur un programme comptable intégré qui a permis de moderniser et de fiabiliser la gestion financière de l'organisation. La numérisation quasi complète des pièces comptables et du cycle achats, la comptabilité analytique sur les véhicules et bâtiments, la gestion centralisée des immobilisés et la possibilité de regrouper les comptes généraux suivant nos besoins facilitent le suivi des achats, des investissements et des dépenses. Cette solution a favorisé une collaboration active avec le département logistique pour la gestion et le contrôle du cycle achats, et continue d'être améliorée selon les objectifs stratégiques du service.
- La Directrice générale assure la gestion des achats d'un montant maximum de 25.000 € HTVA ; les achats supérieurs à 15.000 € HTVA étant cependant conditionnés à l'accord du Président (sur base de la délégation de pouvoir accordée par le Conseil d'Administration à la Directrice générale dans le cadre de la gestion journalière)¹¹. Celle-ci présente, tous les trois mois au Conseil d'Administration, un rapport récapitulatif des dépenses d'achats supérieures à 10.000 € HTVA et inférieures ou égales à 25.000 € HTVA.
- Recouvrement des impayés :
 - Essentiellement des factures relatives aux transports en ambulance et aux missions de prévention.
 - Procédure de remboursement par le Fonds d'aide médicale urgente (FAMU) (arrêté royal du 22 mai 1965 déterminant les modalités d'intervention du Fonds d'aide médicale urgente en exécution de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente).
 - Recours à un huissier de justice pour la récupération amiable ou judiciaire.
 - Mise en place d'une collaboration active avec les communes associées pour les prestations du Département Prévention
 - La vérification des coordonnées reste un défi, en particulier pour les publics marginalisés concernés par les transports en ambulance. Toutefois, l'accès au Registre national et à la Banque-Carrefour des Véhicules devrait permettre de renforcer l'efficacité et la fiabilité de la procédure de recouvrement.
- Tarification des prestations payantes effectuées par LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI :
 - En application de l'article 8 du règlement sur la tarification des prestations payantes, les tarifs applicables aux prestations du service opérationnel et du service prévention sont adaptés, en fonction du dernier indice des prix à la consommation en vigueur, au 1er janvier de chaque année.

¹¹ cf. délibération du Conseil d'Administration du 16 juin 2025.



- La facturation des transports en ambulance s'effectue conformément à l'arrêté royal du 7 avril 1995, sur la base d'un forfait par patient, dont le montant (60 € depuis le 1er janvier 2019) est indexé chaque année selon l'article 3, §2, de l'arrêté royal du 28 novembre 2018.

1.3.3. Vision stratégique

1.3.3.1. Évolution prévisionnelle des missions

- Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) :

Le RGPD vise à garantir que les données personnelles des citoyens soient traitées d'une manière respectueuse de leur vie privée. Les mesures de mise en conformité à ce règlement sont multiples : organisationnelles (établissement d'un registre de traitement des données, ...), techniques (sécurisation de nos systèmes informatiques) et juridiques (révision de contrats, information des personnes concernées, etc.). L'intercommunale a déjà engagé plusieurs démarches pour se conformer à ce règlement. À ce stade, plusieurs actions sont déjà réalisées ou en cours, tandis que d'autres restent à finaliser ou à adapter en fonction des évolutions réglementaires et des besoins identifiés. Le Service RH pilote et poursuit ces adaptations pour garantir une application effective et durable du RGPD, dans une logique d'amélioration continue.

- L'enquête sur les risques psychosociaux au travail s'est récemment achevée. Après le traitement des données par le Service externe de Prévention et de Protection au Travail, un plan d'action sera élaboré. Le Service RH sera donc impliqué dans la mise en place de mesures psychosociales qui découleront de cette enquête.

- Évolution des missions des Services Administratif et RH à prévoir en fonction des éventuelles collaborations interzonales ?

Il n'est pas possible, au stade actuel, de déterminer avec exactitude les résultats qui émaneront des différents projets en cours ou à démarrer prochainement en vue du développement de collaborations, de synergies, de la mutualisation des moyens entre les différentes zones de secours de la Province (cf. point 1.1.2., 3° de la présente note stratégique), et *de facto* leurs impacts potentiels (organisationnels, fonctionnels, budgétaires) à l'égard de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI.

1.3.3.2. Objectifs stratégiques

- L'optimisation continue des Services Administration et des Ressources Humaines demeure une priorité stratégique.

Celle-ci s'appuie sur le développement des compétences par la formation continue, y compris l'accompagnement au changement, ainsi que sur le renforcement des équipes, que ce soit par le recrutement direct ou, le cas échéant, par la mutualisation des ressources via le détachement ou la mobilisation de personnel provincial.

Parallèlement, la modernisation des outils de gestion constitue un levier essentiel pour garantir l'efficacité et la qualité du service rendu, en particulier :

- en matière de planification des horaires du personnel opérationnel, un projet est en cours visant à acquérir un outil automatisé de prévision et de planification. Cette solution permettrait d'optimiser l'affectation des agents en tenant compte des compétences, de la disponibilité et des préférences, tout en garantissant une couverture opérationnelle adéquate. Ce projet est mené en collaboration avec les services Opérationnel, Logistique/Informatique et RH. Plusieurs sociétés ont d'ores et déjà été consultées ;
- en matière de gestion électronique des documents, avec pour objectif une rationalisation globale de la gestion informatique des données RH et des processus administratifs.

La dématérialisation progressive des flux d'information internes et externes, motivée par des considérations économiques, écologiques et d'efficacité, se traduit notamment par :

- le déploiement de l'e-Guichet, initialement utilisé par le département Prévention, désormais étendu à la simplification des formalités administratives, avec une utilisation envisagée pour les recrutements externes ;
- l'investissement spécifique dans la numérisation des archives ;
- la digitalisation progressive des démarches RH et administratives, amorcée par la mise en place de trois premiers formulaires en ligne (évaluation du personnel opérationnel, déclarations d'activités complémentaires, recrutement), avec l'objectif de permettre une utilisation optimale de ces outils et d'élargir leur champ d'application à d'autres thématiques, en s'appuyant sur les solutions mutualisées proposées par l'intercommunale de la mutualisation informatique au service des pouvoirs locaux (IMIO).

Un moyen de signature électronique des documents est aujourd'hui pleinement fonctionnel. Néanmoins, celui-ci pourrait être modifié prochainement, ce qui nécessitera quelques adaptations quant au fonctionnement du procédé.

L'institution souhaite également se doter d'un système de workflow permettant un suivi informatisé des flux de documents, ceux-ci étant appelés à être dématérialisés chaque fois que possible. Depuis 2022, une partie du courrier sortant est externalisé, permettant déjà de suivre une partie du workflow ; la seconde phase consistera à traiter les flux en amont (ce qui sort de l'institution).

Enfin, après la formation à l'utilisation de l'outil collaboratif de travail et de partage d'informations, il convient désormais d'en encourager l'intégration dans les pratiques quotidiennes, notamment pour faciliter et structurer les échanges de documents.

- Révision du plan du personnel opérationnel de la zone conformément aux besoins du Service opérationnel : en cours (cf. *supra* note stratégique du Service opérationnel).
- Révision du cadre du personnel civil afin de l'aligner sur l'organigramme actuel et de prévoir les emplois correspondant aux besoins réels de la zone (à ce sujet, il est renvoyé au point 1.3.2.1.).



- Adaptation des statuts et règlements en vigueur afin d'assurer leur conformité aux exigences réglementaires applicables et à l'évolution des circonstances :
 - Réformes de la fonction publique locale :

Pour rappel, le décret du 14 mars 2014 réformant la fonction publique locale et la circulaire ministérielle du 26 avril 2024 sur les nouveaux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale avaient créé de nouvelles obligations dans le chef des intercommunales (notamment la nouvelle carrière unique et le nouveau régime d'évaluation), prévu que les dispositions contraires au décret étaient abrogées au 1^{er} juillet 2024, et instauré un régime transitoire laissant aux intercommunales un délai allant jusqu'au 31 décembre 2025 pour mettre en conformité le cadre et les statuts du personnel.

Il est donc prévu mettre le cadre, les statuts administratif et pécuniaire du personnel civil en conformité avec le décret du 14 mars 2014 (et la circulaire ministérielle du 26 avril 2024). A ce sujet, il convient de souligner que le Gouvernement wallon a validé en date du 25 septembre 2025 une troisième lecture de deux projets de décret révisant le Code de la démocratie locale et de la décentralisation et la loi organique des CPAS afin de mettre sur pied d'égalité les statutaires et les contractuels en termes de promotion. Les décrets de 2024 prévoyaient une priorité statutaire pour les promotions, ce que le Gouvernement considérait comme discriminatoire. Par ces décrets, le Gouvernement a souhaité également postposer le délai du 31 décembre 2025 prévu les décrets de 2024 au 31 décembre 2028. Ce report est justifié par la feuille de route du Gouvernement wallon qui comporte plusieurs mesures qui seront prises au long de la législature pour rendre la fonction publique locale plus attractive. Au vu des dernières communications du ministre, il s'agirait de la généralisation du régime contractuel pour, *in fine*, qu'il s'agisse-là du seul lien d'emploi au sein des pouvoirs locaux, de modifier les règles en matière de carrière qui valoriseraient les acquis, de simplifier et accélérer les procédures de recrutement et de prévoir des règles particulières pour les métiers en pénurie. Il s'ensuit que le règlement de recrutement du personnel civil devra également être revu en temps opportun.
 - Modification du statut pécuniaire du personnel civil (dans le respect des nouveaux principes généraux de la fonction publique locale et provinciale susvisés) en lien avec la révision du cadre du personnel civil visée plus haut.
 - Le télétravail s'est progressivement imposé comme une modalité de travail structurelle au sein de l'institution, essentiellement pour le personnel administratif, en réponse à l'évolution des besoins organisationnels et des pratiques professionnelles. L'expérience menée ces dernières années a permis de constater des résultats positifs, tant en termes d'atteinte des objectifs que de bénéfices pour les agents et l'organisation. Afin d'encadrer durablement cette organisation du travail et d'en garantir la sécurité juridique, un projet de règlement de télétravail a été élaboré et sera soumis à la procédure de négociation syndicale au cours de l'année 2026.
 - Finalisation de l'élaboration d'un projet de nouveau règlement de travail, sous la forme d'un texte coordonné intégrant les deux parties actuellement en vigueur, entièrement remanié et actualisé (nouvelle charte graphique, mise à jour des données, suppression des éléments obsolètes), et complété sur certains aspects.
 - Modification du règlement d'ordre intérieur du personnel pompier volontaire de la zone et du règlement complétant le statut administratif du personnel opérationnel, en lien avec le projet de mise en place des services de garde en caserne est maintenu (cf. *infra* : note stratégique du secteur B).



- Poursuite du processus de recrutement du personnel opérationnel et civil tel que prévu en fonction des besoins des différents services de l'institution (cf. *infra* : point 2.3.1.2. de la note financière du secteur A et point 2.3.1.2. de la note financière du secteur B). Il convient de rappeler ici qu'avant toute procédure de recrutement externe d'un agent civil, la zone engage systématiquement une concertation avec la Province pour examiner, en priorité, la possibilité soit de détacher un membre du personnel provincial disposant du profil recherché, soit de répondre au besoin par la mobilisation d'un service provincial au profit des zones de secours, dans une logique de mutualisation et de synergies interzonales.
- Aménagements de fin de carrière et réaffectations : une analyse de la pyramide des âges du personnel a pu mettre en évidence une moyenne d'âge actuelle de 44,22 ans au 1^{er} janvier 2025. Dans les années à venir, il apparaît que l'âge moyen du personnel ne fera qu'augmenter malgré les recrutements constants d'une douzaine d'agents par an. D'ici 2034, plus de la moitié de l'effectif aura entre 50 et 60 ans.
Compte tenu des possibilités d'aménagement de fin de carrière à laquelle la zone est soumise et de l'augmentation de l'âge de la pension, il est fort probable que le nombre d'agents nécessitant une réaffectation pour raison médicale dans le futur soit grandissant. L'aspect de la charge psychologique s'accumulant au fil des années de terrain ne doit également pas être écarté.
Afin de permettre de rencontrer les objectifs majeurs de l'institution qui visent une organisation optimale des secours à la population et l'amélioration de la sécurité des citoyens et des secouristes, une réflexion est en cours actuellement afin de pouvoir maîtriser au mieux cette problématique.
- Poursuite de l'optimisation de la gestion financière de l'institution :
 - Intégration du plan d'investissements dans le programme comptable. Comme précisé *supra*, les prévisions budgétaires ont été intégrées dans le programme comptable à l'exception toutefois du plan d'investissements qui demande un suivi particulier et sera dès lors traité ultérieurement. L'exercice d'un contrôle budgétaire interne via le programme comptable permettra un suivi efficace au jour le jour du budget et donc de surveiller au plus près les évolutions de la situation financière.
 - Mise en place d'un système permettant de lier les commandes à des contrats ou à des dossiers de manière à suivre l'exécution de ces derniers.
 - Amélioration de la procédure achat en collaboration avec le Département Logistique. Si la nouvelle procédure implique une augmentation des utilisateurs potentiels du programme, il s'agira de les former afin qu'ils acquièrent une maîtrise maximale de leur outil de travail.
 - Réflexion approfondie concernant l'opportunité de développer davantage la comptabilité analytique en fonction des éventuels besoins spécifiques qui seraient exprimés. Cela requerra donc au préalable d'identifier et d'analyser ces derniers.
 - Réalisation d'états intermédiaires de la situation financière de l'institution.
 - Réflexion portant sur le développement par le SEGI d'un nouveau module à intégrer au logiciel de paie, permettant de déterminer les tendances principales de la masse salariale et d'automatiser le calcul de l'évolution prévisionnelle de la masse salariale dans le cadre des projections financières de l'intercommunale.
- Mise en œuvre des mesures de mise en conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (« RGPD ») (cf. *supra*).
- Poursuite du développement de méthodologies pour évaluer les avancements des objectifs fixés et des moyens de contrôle de gestion interne, sur base notamment des conclusions telles que ressortant du rapport du Comité d'audit de l'intercommunale.



1.4. Département logistique

1.4.1. Missions

Le département logistique est l'une des composantes du Service Logistique et Informatique.

Il a pour but de gérer les flux physiques de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI, mettant ainsi à disposition de la zone de secours les ressources correspondant à ses besoins. Il prend donc en charge l'ensemble des activités qui permettent de mettre à disposition la bonne quantité de produits et de services à moindre coût au moment et à l'endroit où une demande existe. Il gère également en collaboration avec le Service Opérationnel la veille technologique pour l'ensemble des éléments précités, notamment - sans que cette liste soit limitative - l'acquisition de nouveaux EPI ou EPC, la mise à niveau des véhicules en fonction des impératifs de service et des impératifs légaux, et la gestion des énergies.

Dans ce cadre, il a en charge :

- le parc roulant,
- le parc matériel,
- les ateliers (mécanique, électrique, petits matériels, ferronnerie, carrosserie, menuiserie),
- l'atelier dédié à l'entretien et la réparation des ARI et des protections individuelles (casques, lampes...) : le laboratoire des masques,
- les bâtiments : casernement central, département Prévision (décentralisé) et 6 postes avancés, dont le poste de Flémalle relevant du secteur B,
- la cantine du casernement central,
- le magasin et ses différentes zones de stockage en ce compris la masse d'habillement du personnel ,
- la gestion des déchets,
- la gestion des assurances (contrats et sinistres) des branches automobile, incendie et droit commun,
- la gestion des marchés publics et des bons de commande,
- en collaboration avec le bureau de la comptabilité, le suivi du cycle des achats,
- en collaboration avec les services de prévention interne (SIPPT) et externe (SEPPT), la mise en place d'une politique d'amélioration constante (bâtiments, véhicules, matériel) dans le cadre du bien-être au travail.



1.4.2. Niveau de qualité atteint

1.4.2.1. Moyens humains

Les ressources humaines sont le facteur essentiel de la réussite de toute entreprise.

Dans le courant de l'année 2025, l'effectif du département logistique n'a pas connu d'évolutions.

À ce jour, il subsiste un déficit en ce qui concerne :

- l'équipe en charge des bâtiments : il y a lieu de remplacer l'électricien ayant quitté l'effectif en 2021 et de compléter l'équipe par un chauffagiste ;
- l'équipe de charge du magasin : la professionnalisation et l'augmentation des tâches confiées à ce département occupant essentiellement du personnel reclassé justifie le renforcement d'au moins une unité (a priori un reclassement supplémentaire) ;
- le bureau « Marchés publics » : cette matière est actuellement gérée par une seule personne, ce qui est insuffisant et justifie l'engagement d'un(e) attaché(e) juriste ;
- un agent administratif pour soutenir la Direction dans la rédaction des procédures de fonctionnement du Service et le suivi administratif nécessaire dans l'application de la législation sur le bien-être au travail.

1.4.2.2. Fonction « Achats »

Le poste de bachelier en charge des marchés publics n'ayant pas été pourvu après le départ de son titulaire, cette matière est actuellement assumée par un secrétaire de direction et par le directeur du Service. Un agent administratif du secteur B complète la fonction « Achats ».

Bien que cette organisation ait permis d'assurer la continuité dans la gestion des marchés publics, cela s'est fait au détriment des ressources disponibles pour la gestion des bons de commande et des marchés publics. L'engagement d'une personne supplémentaire est dès lors prévu.

Le cycle achats (dont la première étape est l'identification de biens et services à commander et la dernière le paiement des factures correspondantes) est actuellement pris en charge par le logiciel comptable, AdFinity. Ce dernier n'est cependant pas utilisé pour certaines étapes du workflow sous-jacent, à savoir les réceptions de marchandises et la gestion des stocks au sens large. Cette situation est la conséquence d'exigences spécifiques (notamment en matière de traçabilité) propres à notre métier. Dès lors, un logiciel spécialisé en gestion du patrimoine, ATAL¹², a été acquis en 2024 (voir le § 1.4.2.4 pour plus de détails). L'intégration d'ATAL avec AdFinity, actuellement à l'étude, permettra d'avoir un suivi de la totalité du workflow du cycle achats.

La bonne collaboration avec le Département financier permet d'assurer un bon suivi du cycle achat en aval. Des dispositifs de reporting devraient cependant être mis en place en amont pour permettre de mieux contrôler les coûts.

¹² Distribué par l'intercommunale IMIO, utilisé aussi par d'autres zones de secours dont HEMECO, ZHC et ZoHE.



1.4.2.3. Laboratoire des masques

Le laboratoire des masques a toujours été considéré comme une des plus belles vitrines de la zone de secours. Ce résultat a été atteint grâce à la conjonction d'une volonté stratégique de l'institution de doter ce secteur de moyens technologiques de pointe et de l'implication d'un personnel motivé et compétent.

Toutefois, les concepts de parcours ou cheminement sale/propre ayant évolué dans l'intérêt des agents civils et pompiers, des investissements en aménagements et équipements s'avèrent désormais nécessaires. Ces investissements sont impossibles en l'état, car ils nécessiteraient d'intervenir sur des parties du bâtiment qui contiennent potentiellement de l'amiante.

Le Pôle Logistique permettrait d'atteindre les objectifs nécessaires. De nouvelles installations à proximité d'un poste avancé permettraient de répondre aux besoins 24h/24 et de faire face aux charges de travail exceptionnelles qui dépassent la capacité moyenne de nos équipes.

Par ailleurs, il faut également tenir compte d'une augmentation de la charge de travail (entretien du matériel indispensable aux interventions, préparation dans le cadre des formations, maintenance et entretien pour l'École du feu).

1.4.2.4. Magasin

Le magasin fonctionne sous la responsabilité d'un agent administratif exerçant les fonctions supérieures de « gestionnaire de stock – responsable magasin ». Celui-ci est secondé par un agent administratif, deux ambulanciers reclassés et un sapeur en poste aménagé. Il intègre aussi la gestion de la masse d'habillement.

Vu l'ampleur et l'importance de la charge de travail de ce département, en perpétuelle augmentation, il a été procédé au réaménagement des espaces et à l'achat de matériel de manutention et de marquage en vue de l'amélioration de la traçabilité des éléments de sécurité. Courant 2024 nous avons procédé à l'acquisition du logiciel ATAL. Ce logiciel permet la centralisation et l'optimisation de la gestion du matériel et l'anticipation des interventions et suivi des fournisseurs. Il permettra à terme de systématiser les opérations de demandes et de suivi de ces dernières via un outil en ligne accessible au personnel. Ce n'est qu'à ce prix qu'il sera possible de maintenir un service de qualité et de répondre aux besoins du Service Opérationnel ainsi qu'aux exigences légales de traçabilité et de gestion financière.

Toutefois malgré les augmentations significatives des espaces de stockage, en l'état, les volumes et surfaces disponibles restent largement en-dessous des besoins.

Il faut noter que le projet de créer une zone du magasin qui sera accessible 24h/24, y compris donc en-dehors des heures de présence des magasiniers (civils) a été abandonné au profit de l'utilisation de renforts par le biais de magasiniers opérationnels disponibles 24h/24. Ceci améliorera la qualité du service rendu au service opérationnel par une présence continue et formée à la gestion des stocks.

1.4.2.5. Bâtiments

- Avenir de la caserne Ransonnet

Depuis de nombreuses années, l'avenir du site de la caserne Ransonnet pose question. Inauguré en 1979, le site ne répond plus aux besoins fondamentaux d'un

service public aussi particulier que le nôtre, qui a l'obligation d'être fonctionnel 24 heures sur 24 et qui est, de surcroît, positionné dans un centre-ville.

Au nombre des raisons rendant un *statu quo* intenable, citons :

- la vétusté des installations et le besoin d'investissements urgents,
- la nécessité de se conformer aux conditions d'exploitation du permis d'environnement,
- la présence d'amiante,
- les normes environnementales pour les bâtiments,
- les coûts de fonctionnement et d'entretien,
- les normes d'hygiène, de salubrité et de sécurité en lien avec la législation sur le bien-être au travail (Code du Bien-Être au travail),
- la contrainte d'occupation 24 heures sur 24,
- la congestion du centre-ville et la volonté de réduire le trafic de véhicules lourds (hors urgences),
- les perspectives de déplacements en centre urbain plus lents avec une place plus importante pour les modes doux (multiplication des zones 30), des alternatives à la voiture, des piétonniers...,
- la présence du tram et les aménagements qui y sont liés.

Certaines contraintes ne sont pas neuves. En revanche, leur intensité et leur concomitance rendent la situation extrêmement difficile à gérer. La situation est également particulièrement difficile pour les services techniques de l'intercommunale qui ne peuvent plus intervenir librement sur les installations du fait de la présence d'amiante. De plus l'inconfort du Service Opérationnel dans l'exercice de ses prérogatives est notoire.

La situation peut à tout instant se dégrader. À titre d'exemple, un incident avec l'amiante (exposition accidentelle en casernement) pourrait inciter le Contrôle du bien-être au travail du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale à interdire purement et simplement l'accès à la caserne.

En séance du 7 novembre 2022, le Conseil d'Administration a marqué son accord sur le principe d'une rénovation/reconstruction en profondeur du site Ransonnet. Dans la foulée, il a été procédé à la désignation d'une Task Force chargée de lancer le projet et d'en étudier la faisabilité.

Début 2023 nous est parvenue l'information selon laquelle le site de la Haute École de la Province de Liège situé Quai Godefroid Kurth 100 à 4020 Liège allait être vendu, libérant de ce fait un espace potentiellement intéressant pour y construire une nouvelle caserne.

Afin de n'écarter aucune piste, deux options ont dès lors été étudiées en 2023 par la Task Force, à savoir la rénovation en profondeur (ou reconstruction) du site Ransonnet et la construction d'une nouvelle caserne sur le site de la Haute École de la Province de Liège situé Quai Godefroid Kurth. La perspective d'éviter la cohabitation entre des travaux et des containers (ce qui serait le cas en cas de rénovation/reconstruction de la caserne Ransonnet) représenterait en effet un avantage certain. On rappellera que jusque-là nous n'avions (tant l'intercommunale que la SPI) trouvé aucun site disponible pour accueillir une nouvelle caserne.

La programmation des deux projets a été lancée ; elle consiste à réaliser des études techniques et financières de nos besoins fonctionnels et à définir le cadre général des



deux projets à l'étude. Cette mission a été confiée à un bureau d'étude externe, l'intercommunale ECETIA, dans le cadre d'un marché *in house*.

Au cours de cette étape, les besoins fonctionnels ont été collectés dans le but d'établir un programme immobilier concret et chiffré, répondant aux exigences fixées pour des immeubles à la fonctionnalité comparable, et répondant à nos exigences.

Ensuite, lors d'une présentation au Conseil d'Administration du 15 janvier 2024, la Task Force a notamment posé le constat selon lequel il était impossible de rénover en profondeur (ou de reconstruire) la caserne Ransonnet sans simultanément trouver un terrain suffisamment grand pour pouvoir accueillir l'activité opérationnelle devant rester au centre-ville de Liège afin d'y maintenir une couverture opérationnelle suffisante. Ce terrain devrait accueillir pendant plusieurs années des containers hébergeant les fonctions opérationnelles nécessaires (pompiers, ambulanciers, plongeurs, État-Major et dispatching), et devrait disposer d'un hangar à camions chauffé.

En date du 22 avril 2024, le Conseil d'Administration a dès lors décidé d'abandonner l'option retenue jusque-là (décidée en séance du 7 novembre 2022) d'entreprendre un chantier complet de désamiantage et de rénovation/reconstruction de la caserne Ransonnet. Il a acté la poursuite des recherches d'autres sites au centre-ville de Liège susceptibles d'accueillir la nouvelle caserne.

Cette décision de ne pas rénover Ransonnet permet au Département Bâtiments de réaliser une meilleure gestion de l'étendue de travaux indispensables à faire et des fonds à y investir.

En mai 2024, l'information nous parvenait que le Site Kurth, dont les avantages ne sont plus à démontrer, se libérerait dans un avenir plus ou moins proche compte tenu du déménagement programmé du l'HEPL vers la nouvelle école à construire sur le site de Bavière.

Le 13 mai 2025, notre Zone de secours a officiellement confirmé son intérêt pour le site du campus Kurth, actuellement occupé par la Haute École de la Province de Liège laquelle quittera les lieux à l'issue des travaux de construction en cours sur le site de Bavière.

Lors de sa séance du 15 septembre 2025, le Conseil d'Administration a pris acte du courrier du Collège Provincial daté du 19 juin 2025. Ce courrier précise que la Province a bien noté l'intérêt manifesté par la Zone. L'école située sur la partie aval du site sera libérée lors du transfert de ses occupants vers la nouvelle implantation à Bavière, prévu pour février 2028. La vente de cette partie aval, d'une superficie de 2 500 m², sera prochainement soumise au Conseil provincial (courant 2026), permettant une occupation possible en l'état dès janvier 2028. Dès que le prix sera fixé, la Zone en sera informée, compte tenu de l'intérêt exprimé et des liens étroits qui l'unissent à la Province de Liège.

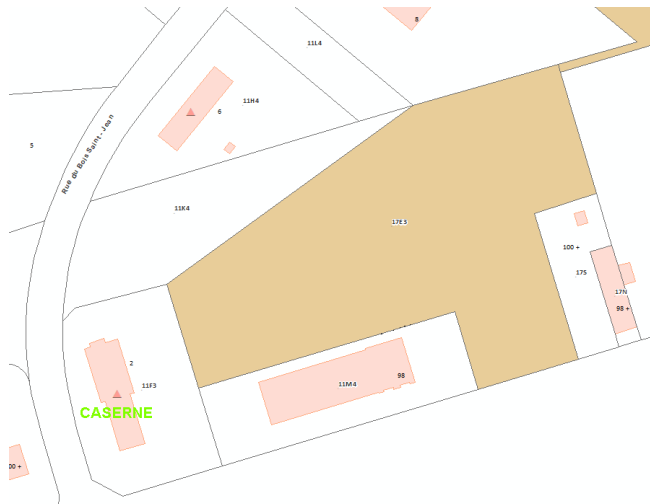
- Avenir du poste avancé du Sart Tilman

En date du 27 mai 2024 les membres de la Task Force Bâtiments ont présenté au Conseil d'Administration la situation du poste du Sart-Tilman et plus précisément les arguments en faveur du projet de construction d'un nouveau poste sur le terrain adjacent au poste existant.

Lors de cette séance, le Conseil d'Administration a pris acte de la proposition du Comité de Direction de saisir l'opportunité qui s'offre à la zone de secours de construire un

nouveau poste sur une partie du terrain adjacent au poste existant, de lancer l'étude de faisabilité de ce projet et d'organiser une visite du poste du Sart-Tilman afin de constater la situation sur place.

Pour rappel la superficie totale de la parcelle est de 15 018,7 m². La zone de secours a besoin d'environ 5000 m² pour sa nouvelle implantation.



Il est ressorti de cette réunion que Madame la Bourgmestre de la Ville de Seraing était favorable au projet de la Zone de secours

Un dossier de vente (ou de concession d'un droit d'emphytéose) doit être préparé à l'attention du Collège ou du Conseil communal de la Ville de Seraing, l'instance compétente dépendant de la valeur du terrain. L'option définitive (vente ou concession d'un droit d'emphytéose) n'a pas encore été arrêtée.

L'estimation ne pourra être réalisée qu'à la condition que la Zone de Secours fournisse un croquis précisant la partie du terrain concernée qui doit être établie en concertation entre les Services de la Régie des Bâtiments de la Ville de Seraing et les représentants de la Ville de Liège, propriétaire du terrain de la caserne actuelle sise rue du Bois Saint-Jean.

Cette concertation permettra aux différentes parties d'évaluer la meilleure utilisation des surfaces disponibles, en tenant compte à la fois des contraintes liées à l'accessibilité à la voirie pour les véhicules de secours et de la valorisation résiduelle des terrains non utilisés. Il est à noter que le terrain du poste avancé pourrait se retrouver enclavé, mais devra dans tous les cas disposer d'un accès direct et aisé à la voirie.

La Task Force prévoit dès lors de réunir autour de la table les différents décideurs des Villes de Liège et Seraing en vue de définir les options possibles de limites du terrain.

De plus, lors du Conseil d'Administration réuni le 15 septembre 2025, il a été décidé de solliciter l'avis des différents Présidents des Conseils de Zone et Commandants de Zone sur le projet de construction d'un nouveau poste sur le terrain adjacent à l'actuel poste du Sart-Tilman. Cette consultation sera menée au sein de la 6^e Commission temporaire spécifique « Zones de secours », et devra précéder toute décision relative à l'acquisition du terrain concerné.



- Création d'un pôle Logistique

Pour rappel, la Zone de Secours est confrontée à un déficit croissant d'espaces dédiés tant au stationnement de ses véhicules qu'à l'entreposage de son matériel. Cette situation trouve son origine dans l'ampleur des adaptations (acquisitions) imposées à nos services, qu'elles résultent de la réorganisation de la Protection Civile, de l'évolution de nos missions, des conséquences du changement climatique ou des tensions internationales (conflits armés, terrorisme), notamment.

La relocalisation de nos départements techniques apparaît également indispensable. Elle permettrait leur implantation dans des locaux récents, mieux adaptés aux besoins, idéalement situés en dehors du centre-ville et à proximité d'un nœud autoroutier.

Dans ce contexte, des démarches ont été entreprises afin d'identifier des sites susceptibles d'accueillir un nouveau pôle logistique. Les emplacements les plus appropriés se situent sur les terrains attenants à nos postes avancés d'Ans (choix privilégié) et de Grâce-Hollogne.

Lors de sa séance du 21 octobre 2024, le Conseil d'Administration a marqué son accord pour que la Task Force Bâtiments engage des contacts avec les propriétaires des terrains voisins des postes avancés d'Ans et de Grâce-Hollogne, afin d'évaluer la disponibilité des parcelles. L'objectif poursuivi est d'étudier la faisabilité de la création d'un pôle logistique destiné à accueillir des véhicules d'intervention ainsi que certains départements techniques du Service Logistique et Informatique, sur un terrain potentiellement disponible à l'achat.

Le Conseil a également autorisé le recours à un bureau d'études, chargé d'élaborer l'étude de programmation, d'examiner la faisabilité des projets et de réaliser les estimations financières correspondantes.

Dans ce cadre, la Task Force Bâtiments a pris contact avec le SPW Mobilité et Infrastructures, propriétaire des terrains concernés. Une réunion de travail a pu être organisée le 13 août 2025.

Lors de cette réunion, il a été constaté que le SPW est disposé à céder le terrain situé à Ans (Glain, sur le territoire de la Ville de Liège), mais pas celui de Grâce-Hollogne. Le prix de cession serait fixé à l'euro symbolique.

Toutefois, il convient de relever que le terrain concerné est classé en zone verte (compétence du Département de la Nature et des Forêts – DNF). Il sera dès lors nécessaire de d'abord solliciter l'avis du fonctionnaire délégué du SPW quant à la faisabilité du projet. La réglementation prévoit que les zones constructibles doivent se situer à minimum 30 mètres de l'autoroute. Une demande de dérogation pourra être introduite afin de réduire cette distance ; elle devrait être reçue favorablement. Une réunion aura lieu à ce sujet dans le courant du mois de novembre 2025.

Une fois les accords de principe obtenus, le SPW apportera son soutien et entamera les démarches nécessaires auprès du Comité d'acquisition du SPW en vue de la cession du terrain.



- **Permis d'environnement**

Au prix d'investissements conséquents et d'efforts acharnés, le permis d'environnement a été obtenu le 17 septembre 2021. Toutefois, cette autorisation d'exploitation est soumise à conditions.

Le délai de réalisation des travaux fixé initialement par le SPW était de deux ans à compter de l'obtention du permis, soit septembre 2023.

Depuis lors, la crise de l'amiante et l'incertitude quant à l'avenir de la caserne ont eu pour conséquence de stopper les travaux de démolition/construction et de remise en conformité structurelle (exutoires de fumée, resserrages Rf, séparateurs eau/hydrocarbures...). Actuellement nous sommes donc en infraction avec la législation pour ces prescriptions.

Toutefois nous avons continué à avancer sur les remises en conformité des installations électriques, de chauffage, des moyens d'extinction, ...

Les investissements à réaliser ne constitueront pas une rénovation en profondeur mais une action ciblée visant à conserver le permis d'environnement. Ils ne répondent pas à la problématique de la vétusté des installations, de la présence d'amiante ni des contraintes de circulations en centre urbain.

Dans ce contexte et afin d'aider la zone de Secours à mener à bien ces remises en conformité un Marché public « auteur de projet » permet de recourir aux compétences de bureaux d'architecture.

- **Amiante à la Caserne Ransonnet**

La découverte d'amiante dans certains enduits de plâtre de la caserne Ransonnet (2021) nous a amenés à revoir fondamentalement notre approche en matière de travaux immobiliers sur ce site. Jusqu'ici, afin de minimiser les conséquences en termes d'opérationnalité sur le site, les travaux immobiliers y étaient réalisés progressivement, par vagues successives d'ampleur relativement modérée. Cette approche est devenue impraticable vu les délais et surcoûts qu'engendrent désormais les travaux de désamiantage devenus préalables à toute intervention.

Au moment d'écrire ces lignes, il est acquis que la nouvelle caserne du centre-ville sera construite sur un autre site que Ransonnet.

Comme déjà précisé plus haut, par un courrier daté du 19 juin 2025, le Collège Provincial a confirmé que la province avait bien noté l'intérêt manifesté par la Zone pour le site Kurth. L'école située sur la partie aval du site sera libérée lors du transfert de ses occupants vers la nouvelle implantation à Bavière, prévu pour février 2028. La vente de cette partie aval sera prochainement soumise au Conseil provincial (courant 2026), permettant une occupation possible en l'état dès janvier 2028. Dès que le prix sera fixé, la Zone en sera informée, compte tenu de l'intérêt exprimé et des liens étroits qui l'unissent à la Province de Liège.

Dans le cadre des prévisions budgétaires, notre plan d'investissements (cf. point 2.2. « Investissements » de la note financière du secteur A) repose sur l'hypothèse de la construction d'une nouvelle caserne sur le site du campus Kurth, en remplacement de la caserne Ransonnet, et prévoit l'achat du terrain en 2028.

En 2025, du 1^{er} décembre 2024 au 20 septembre 2025 nous avons dépensé 11715 € pour divers travaux de dépoussiérage, de désamiantage et encapsulage. Depuis fin 2019, l'amiante a engendré des frais pour un montant total d'environ 260 000 €. Malgré ceux-ci, la présence d'amiante ne permet pas d'évoluer dans un environnement



totalelement sécurisé : les risques d'incidents et dans la foulée, de libération de l'amiante, sont omniprésents.

L'analyse des risques « Amiante » a été présentée en comité bien-être au travail. Les actions qui en découlent sont en cours de réalisation. Dont la principale, la formation de notre personnel aux traitements simples de l'amiante comme repris au code du bien-être au travail. Cette formation nous permettra de réaliser les travaux basiques en interne.

- **Évolutions futures du département**

La professionnalisation du fonctionnement du département logistique doit se poursuivre. Pour pérenniser les acquis, il faut faire aboutir les recrutements énumérés *supra* et étendre l'utilisation d'outils de gestion et d'analyse afin d'optimiser les dépenses et le suivi du patrimoine.

De plus la rédaction des analyses des risques, conformément au code sur le bien-être au travail engendre un travail titanesque de rédaction de procédure de fonctionnement, d'instruction de travail et de formation du personnel.

1.4.3. Vision stratégique

1.4.3.1. Évolution prévisionnelle des missions

Les réflexions en cours à propos de la stratégie immobilière de la zone de secours (cf. point 2.2. « Investissements » de la note financière du secteur A) amèneront un certain nombre de changements dont certains auront un impact considérable sur le département logistique. Ces réflexions évoluent pour trouver une solution impactant au minimum notre personnel, qu'il dépende du Service Opérationnel ou pas.

La couverture opérationnelle du centre-ville exigeant le maintien de pompiers et ambulanciers sur place.

L'autorité estime que compte tenu de l'analyse des risques « amiante » et des mesures qui en découlent, le risque est suffisamment maîtrisé et qu'il est dès lors acceptable de prolonger l'occupation de Ransonnet le temps de trouver une solution pour la nouvelle caserne et cela pour quelques années encore.

Dans ce contexte, l'autorité de Liège Zone 2 IILE-SRI définit les conditions nécessaires proposés par le SIPPT et présentés au Conseil d'Administration du 15 janvier 2024 comme pertinents et suffisants. Les ouvriers de l'IILE seront formés à la technique des traitements simples (code du bien-être livre VI, Titre 3, art. VI.3-54). La date de formation est fixée au 30 septembre 2025. Il est prévu d'augmenter la fréquence de la surveillance visuelle de matériaux contenant de l'amiante à deux fois par an, plutôt qu'une fois comme spécifié dans la législation. Enfin, nous serons particulièrement attentifs aux infiltrations d'eau, aux plantes grimpantes, aux phénomènes météo, c'est-à-dire à tout ce qui pourrait impacter négativement les matériaux amiantés.

Il ressort des discussions que la décision de sortir le personnel (opérationnel ou non) de la caserne Ransonnet ne sera prise que si la situation de l'amiante est susceptible d'être hors de contrôle, sans espoir de remédiation.



L'autorité accepte qu'en cas de situation critique aucune option ne sera directement disponible et qu'un délai de réalisation sera nécessaire. En effet il est utopique de penser qu'une solution de repli pourrait être trouvée immédiatement tout en étant suffisamment pérenne, en cas de survenance d'un problème majeur (locaux essentiels au bon fonctionnement de la vie dans la caserne, dortoir impacté, dispatching, ordre de fermeture avec effet immédiat par le contrôle du bien-être au travail...)

Rappelons enfin que pour répondre aux besoins opérationnels, le charroi de véhicules ne cesse de croître. Les restrictions liées à la mobilité du centre-ville rendent particulièrement difficile la circulation des camions hors intervention. Le manque de place et le manque de perspectives en termes de travaux réalisables sont des réalités s'imposant à nous. Au vu de ces constats il est urgent de concrétiser la réalisation du Pôle Logistique sur le terrain adjacent au poste d'Ans, positionné stratégiquement à la croisée d'autoroutes desservant la zone de secours, et qui permettrait d'envisager la mutualisation des investissements avec d'autres zones.

Dans l'attente, la destruction de l'ancienne piscine avec la construction d'un hangar chauffé permettrait de gagner une superficie non négligeable pour y parquer nos véhicules opérationnels, mais induirait des coûts non négligeables et *de facto* le départ des départements techniques qui verraient leurs locaux sociaux détruits par la même occasion. Le choix de donner la priorité à la construction d'un site « logistique » permet de réduire l'inconfort.

Passer du modèle centralisé actuel (avec un grand nombre de fonctions localisées à la caserne Ransonnet) vers un modèle décentralisé (avec déplacement vers la périphérie des fonctions dont la localisation en centre-ville constitue un handicap) nécessitera de revoir l'ensemble des flux physiques et créera sans doute de nouveaux besoins logistiques. Toutefois Le Service Logistique et Informatique a anticipé ces changements inéluctables. En effet, l'acquisition d'un logiciel de gestion du patrimoine, l'achat de véhicules de livraisons, le renforcement de l'équipe du Magasin, l'appel à des magasiniers opérationnels et la gestion décentralisée des stocks permettent de se préparer à ces changements.

1.4.3.2. Objectifs stratégiques

- Poursuivre l'optimisation du fonctionnement du Département Logistique et donc sa professionnalisation, tant en investissant dans son personnel (via recrutements et formations) qu'en généralisant l'utilisation d'outils modernes de gestion (et tout particulièrement du logiciel de gestion du patrimoine évoqué par ailleurs).
- S'inscrire dans une politique d'assurance qualité par la rédaction de procédures de fonctionnement, d'instructions de travail et autres documents utiles au respect de la législation sur le bien-être au travail.
- Poursuivre les engagements de personnel adapté aux besoins réels du département.
- Terminer la mise en conformité des casernes.
- En coopération avec tous les intervenants concernés, construire le scénario permettant d'obtenir une nouvelle caserne en centre-ville dans des conditions techniquement et financièrement acceptables tout en préservant une couverture opérationnelle suffisante, et définir le futur de la caserne.
- Concrétiser la réalisation du Pôle Logistique sur le site de poste avancé d'Ans pouvant accueillir les départements techniques du Service Logistique et Informatique.
- Poursuivre la modernisation des ateliers électricité et mécanique selon les normes en vigueur.



- Améliorer l'informatisation de la gestion au quotidien du patrimoine au sens large, des stocks du magasin (y compris celui de la masse d'habillement), des demandes interservices.
- Veiller au maintien de bonnes conditions en matière de bien-être au travail sur l'ensemble des sites, avec un accent sur la caserne Ransonnet, qui est désormais le site le plus ancien de la zone de secours.
- Étudier de manière globale la situation et les évolutions à prévoir au poste du Sart Tilman (construction d'une nouvelle caserne).
- En étroite collaboration avec la Direction de l'Administration, approfondir l'informatisation du cycle Achats et la lier à la gestion quotidienne.

1.5. Département informatique

1.5.1. Missions

Le département informatique est l'une des composantes du Service Logistique et informatique.

Ses missions sont les suivantes :

- Gestion et administration du réseau informatique de la zone de secours (LAN & WAN).
- Gestion et administration des serveurs applicatifs et de données.
- Gestion et administration des antivirus, pare-feu et autres moyens de protection de notre infrastructure informatique.
- Gestion et administration des serveurs de messagerie.
- Gestion et administration de la téléphonie intégrée dans notre plate-forme de communications unifiées (technologie IP).
- Gestion et administration des moyens de visioconférence et des outils collaboratifs (articulés autour de la suite Microsoft 365).
- Installation et maintenance des PC des utilisateurs (y compris ceux embarqués dans certains véhicules et ceux utilisés dans le cadre du télétravail).
- Support du parc d'imprimantes (installation, configuration, dépannage, gestion de la maintenance externalisée le cas échéant).
- Support technique du système de contrôle d'accès ID-Tech (actuellement déployé sur les postes avancés d'Ans, Flémalle, Grâce-Hollogne, Grivegnée et Sart Tilman, ainsi que partiellement à la caserne Ransonnet), dont la généralisation sur l'ensemble des sites de la Zone de secours est prévue).
- Gestion de l'Intranet et de la sécurité vers Internet.
- Administration des accès à distance à notre infrastructure, provenant de l'intérieur (Wi-Fi) ou de l'extérieur de l'entreprise (VPN via Internet).
- Support technique des processus administratifs (achats, comptabilité, facturation, ...).
- Support technique des processus de gestion du personnel (Ulis, ABI, relation Ethias, portails fédéraux et régionaux, ...).
- Support technique de l'informatique opérationnelle (laboratoires des masques et CBRN, dispatching, logiciel Abifire, site de la Composante Gestion des risques à Herstal, postes avancés).
- Support de l'intranet de l'entreprise.
- « Help desk » quotidien pour les utilisateurs.
- Participation active aux projets multidisciplinaires intégrant une composante informatique, les plus significatifs étant ceux concernant le dispatching.
- Initiation et gestion des projets concernant l'infrastructure informatique, y compris ceux rendus nécessaires par d'autres projets (exemple : refonte de la téléphonie rendue nécessaire par le nouveau dispatching).
- Consultance interne pour les matières relevant de la sécurité des données informatiques (y compris la protection des données personnelles dans le contexte du RGPD). Au besoin, relais vers notre délégué à la protection des données (fonction externalisée).



- Suivi du processus de mise en conformité avec la directive NIS-2, les zones de secours ayant été qualifiées d'entités importantes dans ce contexte. Ces tâches consistent à évaluer les risques cyber, renforcer les politiques de sécurité, mettre en place des procédures de gestion des incidents, et sensibiliser les utilisateurs à la cybersécurité

Parmi les missions du département ne figurent pas la gestion et le support du système d'alerte du dispatching, confié à la société Systel. L'externalisation de cette activité est motivée par le fait que le dimensionnement des ressources du département informatique ne permet pas d'assurer un rôle de garde. Les systèmes dont le département informatique a la responsabilité sont donc ceux dont la criticité rend acceptable un délai d'intervention d'un jour ouvrable (week-end non compris).

Cette définition des rôles appelle cependant certains commentaires (voir à ce sujet le paragraphe consacré à l'évolution prévisionnelle des missions, deux sections plus loin).

1.5.2. Niveau de qualité atteint

1.5.2.1. Moyens humains

Le département Informatique est composé de 4 informaticiens bacheliers affectés essentiellement à l'exploitation des systèmes. Il est à noter que pendant l'année 2025, l'engagement d'un bachelier est venu compenser la démission d'un autre, intervenue fin 2024.

Si cet effectif permet de couvrir les besoins durant les heures de bureau, il ne permet cependant pas d'assurer un rôle de garde permanente (7j/7, 24h24).

La coordination et la supervision au quotidien du département informatique est une tâche à temps plein : ce département devrait disposer d'un responsable/coordonateur dédié. Des discussions sont en cours avec le département RH pour adapter le cadre en ce sens. Cette adaptation devrait pouvoir se concrétiser sans augmenter l'effectif global du département.

1.5.2.2. Infrastructure réseau

Le déploiement courant 2020 du nouveau système de dispatching n'a été possible que grâce à la concrétisation de plusieurs grands projets d'infrastructure, tels le remplacement de notre réseau informatique (LAN et WAN) par un modèle basé sur des communications unifiées (un seul câblage physique sur lequel coexistent plusieurs réseaux virtuels), la mise à jour complète de nos pare-feu, la migration de la téléphonie vers un modèle « IP », et l'hébergement des éléments clés de nos interconnexions inter-sites et vers Internet dans le centre de données de notre opérateur télécom (SD-WAN).

Ces évolutions se sont révélées particulièrement utiles quand il s'est agi d'absorber le surcroît de trafic provoqué par les mesures sanitaires prises en matière de télétravail (notamment les visioconférences) dans le contexte de la pandémie Covid-19.



1.5.2.3. Parc informatique

La politique mise en place depuis plusieurs années vise à rationaliser le parc (standardisation des modèles, centralisation de la gestion des consommables au magasin, modèle unique d'écrans, etc.). Là où ils suffisent (par exemple dans les laveries ou pour les kiosques), des clients légers sont utilisés en raison de leur moindre coût, de leur facilité d'administration et de leur sécurité. Dans les autres cas, des PC classiques sont utilisés, avec une tendance nette vers des modèles portables (pour le télétravail) ou des mini-PC.

1.5.2.4. Téléphonie

La téléphonie fixe est de type « IP » (basée sur le modèle UCaaS – Unified Communications as a Service) et a été fournie par le prestataire désigné par la Province de Liège dans le cadre de sa centrale d'achats. Cette technologie permet à chaque titulaire d'un numéro de téléphone fixe d'accéder à celui-ci de n'importe quel endroit - donc aussi dans le cadre du télétravail - via son PC ou smartphone.

1.5.3. Vision stratégique

1.5.3.1. Évolution prévisionnelle des missions

La convergence des moyens de communication vers une architecture unifiée reposant sur les réseaux de données a eu pour effet de déplacer vers le département informatique certaines tâches précédemment confiées à d'autres départements. Les exemples les plus évidents concernent la téléphonie et le contrôle d'accès, dont la gestion a été essentiellement transférée du département en charge des bâtiments vers celui en charge de l'informatique.

La mise en place, la gestion et l'administration des outils collaboratifs est une autre mission désormais assignée au département informatique. Sont ici visés les outils de visioconférence, de messagerie instantanée, de partage collaboratif de fichiers de données, etc. Ceux-ci sont indispensables pour permettre un télétravail efficace, phénomène initié dans le contexte de la pandémie Covid-19.

Le fait que les membres de l'équipe informatique ne soient responsables que des systèmes dont la prise en charge des problèmes peut attendre le jour ouvrable suivant pose un certain nombre de questions compte tenu du caractère ininterrompu (24h/24, 7j/7) des activités d'une zone de secours. En effet :

- d'une part, le système d'alerte du dispatching – fonction critique s'il en est - s'appuie sur certains services partagés non gérés par la société Systel (connectivité réseau LAN & WAN, téléphonie IP) ;
- d'autre part, les tâches administratives effectuées par le personnel pompier de garde peuvent l'être à n'importe quel moment, y compris donc à des moments où aucun membre du département informatique n'est disponible.

L'externalisation du support de l'infrastructure informatique en dehors des heures de bureau a été étudiée mais aucune solution acceptable (tant financièrement que fonctionnellement) n'a pu être identifiée jusqu'ici. Dès lors, la solution privilégiée actuellement consiste à demander aux informaticiens, en cas de problème critique, d'intervenir en-dehors de leur horaire normal de prestations. Ces interventions ont lieu sur base volontaire et donnent lieu à récupération des heures prestées.

Par ailleurs, il convient aussi d'améliorer la résilience de nos systèmes face aux risques de défaillance provenant du matériel en lui-même ou résultant de causes externes (notamment environnementales, comme lors des inondations de juillet 2021).

Pour toute ces raisons, nous avons relocalisé dans des installations externes mutualisées les éléments d'infrastructure qu'il n'est pas nécessaire d'installer physiquement sur nos sites. Concrètement, cela implique que ces services (au sens : fonctionnalités informatiques mises à disposition des utilisateurs) sont désormais exécutés dans le cloud, selon le modèle IaaS (Infrastructure as a Service) ou SaaS (Software as a Service), selon les cas.

Cette évolution a induit un glissement progressif des missions du département informatique : les tâches liées au hardware diminuent en volume (car désormais assumées en grande partie par les prestataires des services cloud), au profit de celles liées à la gestion des systèmes au sens large ou à l'*edge computing*.

1.5.3.2. Objectifs stratégiques

- Informatisation des processus, architecture applicative et gestion documentaire :

La pandémie de Covid-19 a grandement accéléré la dématérialisation quasiment systématique des documents. Elle a aussi mis en évidence qu'il fallait mener une réflexion à propos des outils collaboratifs à mettre en place afin de permettre aux groupes d'utilisateurs d'interagir de manière efficace tant en mode projet que lors de l'exécution des processus habituels de l'entreprise.

Cette réflexion a été confiée à une société externe à laquelle il a été demandé de prendre comme point de départ la migration nécessaire de notre ancien environnement bureautique (alors basé sur Office 2013) afin d'identifier les outils à déployer en vue d'un travail collaboratif efficace s'appuyant sur les technologies web et cloud.

Cette étude a nous a amenés à réaliser les actions suivantes :

- la migration de nos serveurs (anciennement sous Windows Server 2012 R2) vers une version plus récente,
- la migration de notre messagerie d'entreprise vers une solution Exchange Online,
- la migration de la suite bureautique vers Microsoft 365,
- le déploiement de Microsoft Teams afin de mettre à disposition des outils collaboratifs (y compris de visioconférence) devenus indispensables dans tout environnement de travail moderne.

En 2025, il a en outre été décidé d'offrir à la totalité du personnel un accès à la messagerie Exchange Online, plus fiable et plus sûre que les boîtes POP/IMAP utilisées jusqu'alors pour communiquer avec les collaborateurs n'utilisant par l'informatique au quotidien. Ce projet est en cours d'exécution.

Ce socle de base étant réalisé, la réflexion peut se porter sur la cohérence de notre paysage applicatif. L'architecture applicative existante devra être documentée et servira de base pour la définition de notre vision future. Cette tâche ne pourra raisonnablement être menée à bien qu'avec l'aide de consultants externes. Ce socle de base étant réalisé, la réflexion pourra se porter sur la cohérence de notre paysage applicatif. La première étape sera de refondre complètement notre intranet autour d'un site SharePoint d'entreprise autour duquel s'articuleront les outils collaboratifs et documentaires des différents départements de la zone de secours. L'architecture applicative existante devra aussi être documentée, cet exercice servant de base pour la définition de notre vision future. Ces tâches ne pourront raisonnablement être menées à bien qu'avec l'aide de consultants externes.

- Infrastructure de base (serveurs, réseau) :

Les inondations catastrophiques que la région liégeoise a connues en juillet 2021 ont mis en évidence le risque que constituait la localisation sur un seul site – la caserne centrale de la rue Ransonnet – de l'ensemble des serveurs et de leurs backups. Des contacts ont dès lors été entrepris avec l'adjudicataire du marché public en centrale d'achat de la Province de Liège ayant pour objet la connectivité réseau afin d'organiser l'hébergement dans leur centre de données (où se trouve déjà la tête de notre réseau) des ressources critiques de notre infrastructure, selon le mode IaaS déjà évoqué *supra*. Ce déploiement s'est achevé pendant le premier semestre 2024, la seule action restant à réaliser étant la migration (en mode IaaS ou SaaS) du dernier serveur applicatif encore présent physiquement à la caserne.

En ce qui concerne notre infrastructure réseau, la migration réalisée en 2019 vers un réseau MPLS opéré par notre opérateur télécom avec le choix de liens systématiquement redondants a prouvé son efficacité dans le contexte des inondations (la connectivité réseau n'a jamais été perdue). Des tests complémentaires ont été réalisés en 2023 afin de tester la résilience de notre téléphonie en cas de défaillances de notre réseau : ceux-ci ont surtout mis en évidence la nécessité de renforcer un élément spécifique de l'infrastructure, mesure qui a été réalisée en 2024.

En ce qui concerne le système de dispatching, la redondance incluse lors de la conception de celui-ci ne nous protégeait pas contre un désastre de grande ampleur du type de celui qui aurait pu frapper la caserne Ransonnet lors des inondations de juillet 2021. Il a dès lors été décidé de créer un site de repli (second plateau d'opérateurs) disposant de toute l'infrastructure utile en cas de perte totale du site Ransonnet. Le renouvellement des serveurs du dispatching, devenu nécessaire pour raisons d'obsolescence technique (cinq après leur mise en service initiale), a constitué l'opportunité idéale de créer ce site de repli à cette occasion. Ce projet est en cours d'exécution, sa finalisation est prévue pendant l'automne 2025.

- Rationalisation des processus

Que ce soit pour des raisons économiques, écologiques ou d'efficacité/rapidité, nous devons dématérialiser les flux d'information internes et externes partout où cela est possible.

Parmi les réalisations allant dans ce sens et ayant abouti depuis 2022, nous pouvons citer :



- l'externalisation du courrier sortant (marché attribué en juin 2022 et qui transfère à un prestataire externe les tâches d'impression, de mise sous enveloppe et d'affranchissement des courriers « papier »),
- la généralisation de l'utilisation des signatures électroniques (marché attribué en 2020 concernant initialement les rapports de prévention, mais dont la portée s'est désormais étendue aux autres départements de la zone),
- le déploiement en interne de l'e-Guichet (utilisé jusque-là par le département Prévention pour certains contacts avec les citoyens) afin de simplifier les formalités administratives concernant les effets de la masse d'habillement (d'autres processus ont suivi, comme les recrutements externes),
- l'acquisition d'une suite logicielle de gestion du patrimoine physique (ATAL), dont le premier bénéfice est la professionnalisation de la gestion des stocks, et qui permettra ensuite de rationaliser de nombreux processus dont le service Logistique et informatique a la charge (demandes et suivi des travaux par bâtiment, gestion des véhicules et des assurances, réservations de salles, etc.).

- Mise en conformité NIS-2

La directive européenne NIS-2 (Network and Information Security) impose un renforcement des mesures de cybersécurité pour plusieurs secteurs d'activité en Belgique, dont le nôtre, catégorisé comme important au regard des critères de la directive. La loi belge transposant cette nouvelle réglementation est entrée en vigueur le 18 octobre 2024, elle implique notamment :

- d'inscrire notre zone de secours auprès du CCB (Centre pour la Cybersécurité Belgique) – cela a été fait en mars 2025 ;
- de notifier aux autorités les incidents constatés dans les délais prescrits ;
- de renforcer notre sécurité informatique en appliquant les mesures recommandées par le CCB ;
- de former et sensibiliser le personnel à la cybersécurité ;
- d'échanger les informations et de coopérer avec les autorités.

Compte tenu des mesures déjà en vigueur dans notre Zone de secours, nous ne nous attendons pas à devoir consentir d'importants investissements en raison de NIS-2. Nous souhaitons toutefois nous en assurer quand le marché en centrale d'achat (auquel nous avons adhéré) de la Zone de secours Hainaut Centre (ZHC), visant la mise en conformité NIS-2, aura été attribué. La cyber résilience est une matière nécessitant un flux ininterrompu d'investissements.

- Missions d'assistance aux autres services :

Le département Informatique ne pilote que les projets concernant l'infrastructure informatique dans sa globalité, la sécurité des systèmes et les outils génériques (comme la bureautique).

Simultanément, les autres services et départements de l'institution ont également des demandes spécifiques, qui aboutissent à des projets d'acquisition où ils jouent eux-mêmes le rôle de pilote, le département Informatique se limitant à un rôle de support et de conseil.

Les principaux projets qui sont en cours ou à l'étude sont :

- l'informatique embarquée (tablettes),
- les moyens de communication satellite pour certains véhicules,
- la refonte des sites intranet et internet,



- la mise en conformité au RGPD (qui est en réalité un processus continu), la désignation d'un DPO externe ayant eu lieu en 2022,
- le renouvellement (à mi-vie) de l'infrastructure serveur du dispatching, déjà évoquée *supra*.



2. NOTE FINANCIÈRE



2.1. Introduction

2.1.1. Clé de répartition du déficit entre les communes associées

Lors de la création de l'intercommunale, il fut convenu entre les associés que le déficit résultant du fonctionnement de l'institution serait réparti entre la ville de Liège et les autres communes associées selon une clé de répartition évoluant progressivement de 70%-30% à 55%-45%.

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
LIEGE	70	70	70	68	67	66	65	64	63	62	61	60	59	58	57	56	55
AUTRES COMMUNES	30	30	30	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45

Dès 2009, la répartition 55%-45% reste constante en vertu de l'article 48 des statuts de l'intercommunale.

- Rappel :

Par dérogation au dernier alinéa de l'article 40 des Statuts coordonnés en vigueur de l'IILE-SRI, il a été convenu entre les secteurs d'activité A et B de l'IILE-SRI qu'en ce qui concerne toutes les données financières consécutives à l'adhésion des communes de Crisnée et d'Engis à l'IILE-SRI, celles-ci, bien qu'associées à l'IILE-SRI en qualité de membres du secteur B, sont rattachées au secteur A.

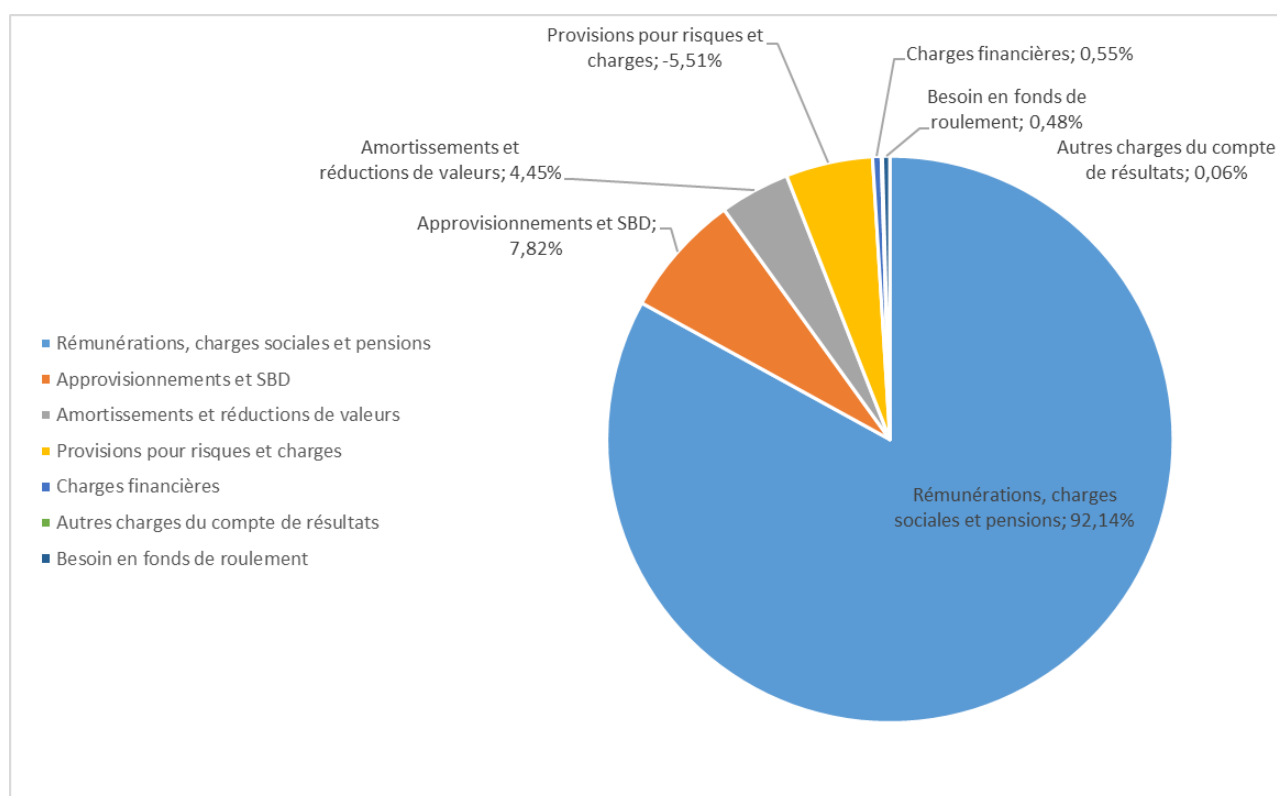
- Le Conseil d'Administration a décidé d'actualiser la clé de répartition applicable aux communes autres que la ville de Liège lors de l'élaboration de chaque nouveau plan stratégique sur base des dernières données de revenu cadastral (bâti et non bâti) et de population.

Le Conseil d'Administration du 15 septembre 2025 a donc actualisé la clé de répartition sur base des données de revenu cadastral bâti et non bâti (2024) et de population (chiffres de la population à la date du 1^{er} janvier 2025).

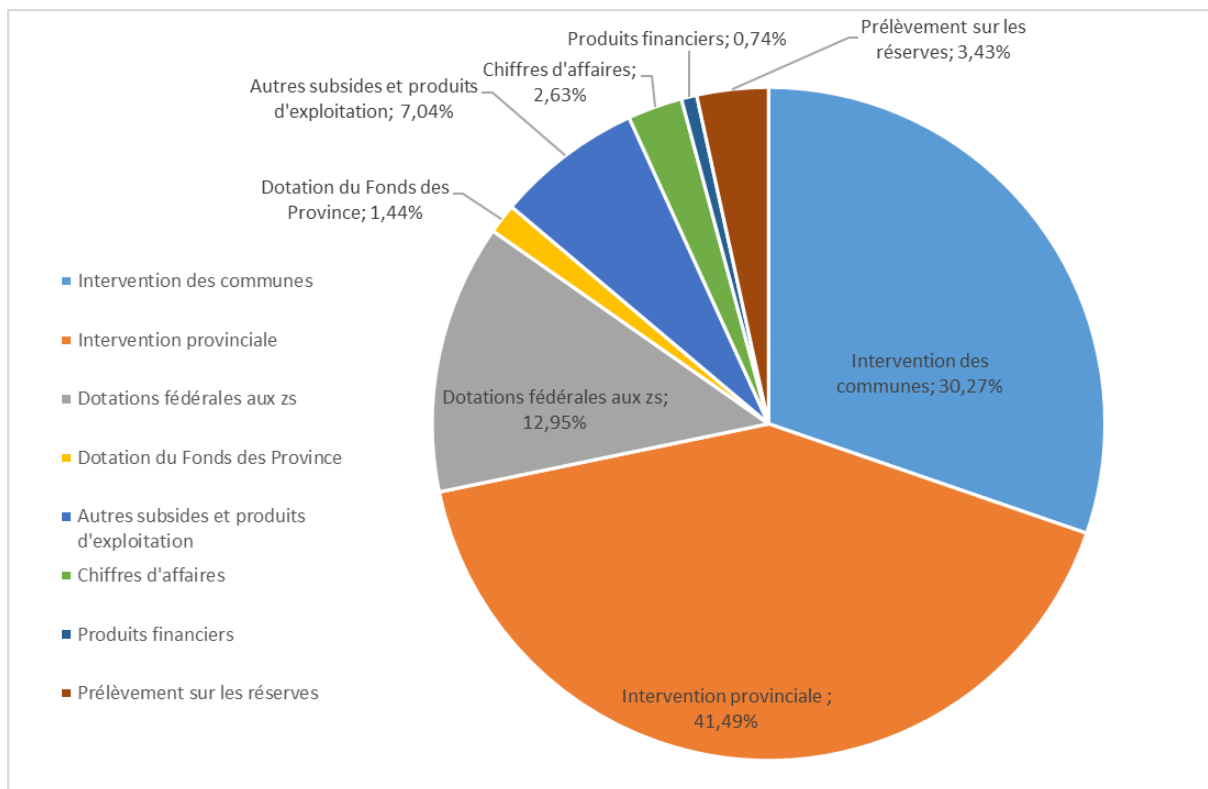
Dès lors, la part des communes associées (ou rattachées financièrement) au secteur A autres que Liège est répartie entre elles dès l'exercice 2025 selon le tableau ci-dessous :

Ans	8,678733096%	Grâce-Hollogne	6,961675496%
Awans	2,786434912%	Herstal	12,626402217%
Bassenge	2,296226176%	Juprelle	2,522360933%
Beyne-Heusay	2,953873526%	Neupré	3,057729015%
Chaudfontaine	6,612158363%	Oupeye	7,158594956%
Crisnée	0,936522631%	Saint-Georges	1,986867006%
Engis	2,127488612%	Saint-Nicolas	5,968419857%
Esneux	3,705739850%	Seraing	18,436824218%
Fexhe-le-Ht-Clocher	0,872422254%	Visé	5,820162778%
Fléron	4,491364104%		

2.1.2. Répartition des charges 2024



2.1.3. Répartition des produits (sources de financement) 2024



Pendant de nombreuses années, malgré l'augmentation progressive des subsides - notamment les dotations fédérales octroyées aux zones de secours -, les communes associées ont constitué les principaux bailleurs de fonds, permettant d'équilibrer les comptes annuels de l'intercommunale.

Cette situation a toutefois évolué à partir de 2020, avec la mise en œuvre de la réforme annoncée dans la Déclaration de politique régionale 2019–2024, visant notamment à soulager les finances communales. En application de cette déclaration, le Gouvernement wallon a décidé, les 14 mai et 9 juillet 2020, de mettre en place un mécanisme de reprise du financement communal des zones de secours par les Provinces.

Les circulaires ministérielles du 17 juillet 2020 à destination des communes et de la Province dans le cadre de la reprise du financement communal des zones de secours prévoyaient que les Provinces reprennent à leur charge, et ce dès 2020, une partie du financement communal des zones de secours selon le modèle suivant :

- 20% de la part communale nette dans le financement des zones de secours en 2020.
- 30% en 2021.
- 40% en 2022.
- 50% en 2023.
- 60% en 2024.



Cette évolution s'est poursuivie en 2021. Le 14 juillet de cette même année, le Gouvernement wallon a défini une trajectoire budgétaire 2021-2024 de la reprise du financement communal des zones de secours. Une circulaire du 3 septembre 2021 reprend la part du financement communal des zones de secours que les Provinces devront reprendre à leur charge d'ici 2024, ainsi que le détail de la reprise par zone de secours.

Plus particulièrement, cette circulaire fixe la trajectoire budgétaire 2021-2024 de la reprise partielle du financement de l'intercommunale par la Province de Liège comme suit :

Budget Province 2021 (Exercice IILE 2020)	Budget Province 2022 (Exercice IILE 2021)	Budget Province 2023 (Exercice IILE 2022)	Budget Province 2024 (Exercice IILE 2023)
11.919.320,95	16.342.862,59	20.864.536,17	25.263.550,91

Cette intervention provinciale devant encore être répartie entre le secteur A et le secteur B de l'intercommunale, le montant à attribuer au secteur B sera déterminé en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de LIEGE ZONE 2 IILE-SRI (cf. *infra* : section 2.4.3.3. de la présente note financière).

En vue de soutenir le financement général des communes, le Gouvernement wallon s'est engagé dans la Déclaration de Politique Régionale 2024-2029 à « stabiliser juridiquement le transfert de la dotation provinciale aux zones de secours et à fixer une trajectoire budgétaire visant à finaliser la reprise totale du financement des zones de secours, déchargeant ainsi au maximum les villes et communes ».

L'engagement du Gouvernement wallon en faveur de la stabilisation juridique de la reprise provinciale de la dotation communale à destination des zones de secours s'est concrétisé par l'adoption du décret-programme du 18 décembre 2024. Ce décret ancre désormais formellement la participation provinciale au financement des zones de secours, consolidant ainsi la mesure initiée en 2021.

Une circulaire ministérielle du 17 janvier 2025 relative au financement provincial des zones de secours pour l'année 2025 a fixé la dotation provinciale annuelle à la zone de secours pour l'année 2025 (*déficit de l'exercice 2024 de l'intercommunale*)¹³ comme suit :

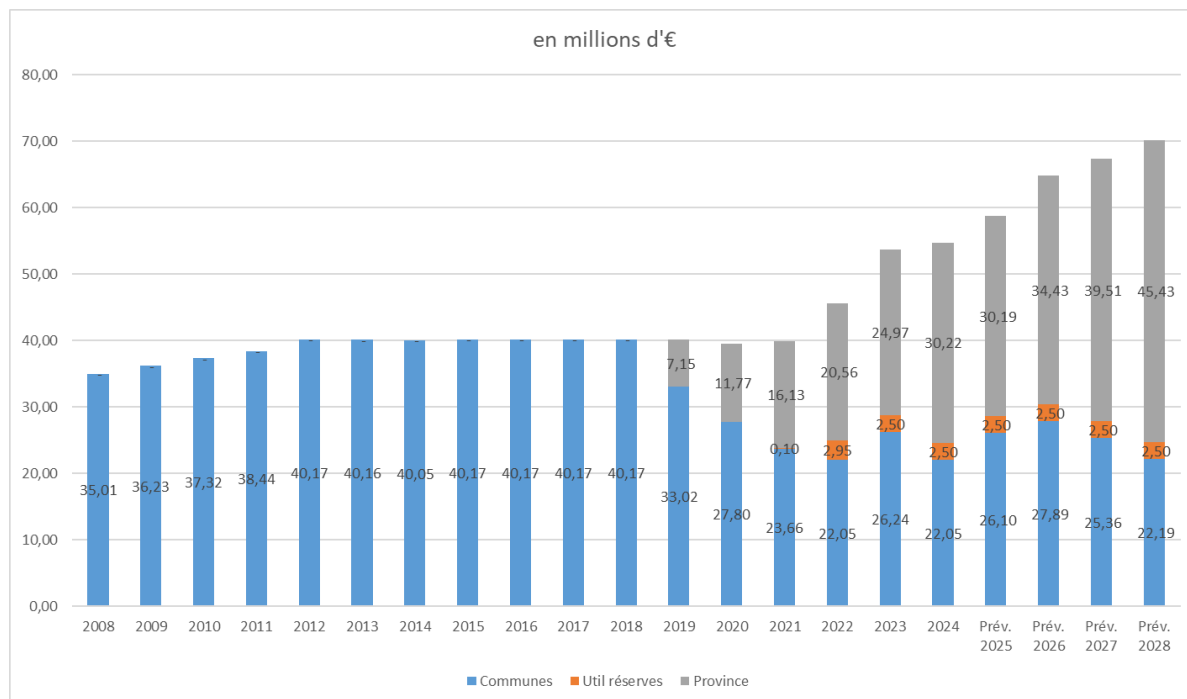
Tranche « Dotation de base » ¹⁴	Tranche « Budget Complémentaire » ¹⁵	Dotation provinciale 2025 (déficit exercice 2024 de l'intercommunale)
27.715.604,72€	2.878.699,35€	30.594.304,07€

¹³ Par délibération du 15 septembre 2025, le Conseil d'Administration a adopté la convention ayant pour objet la fixation des modalités de liquidation de la dotation provinciale annuelle 2025 ainsi que des modalités de collaboration entre la Province et la zone de secours.

¹⁴ prolongation du mécanisme mis en place sous la précédente législature.

¹⁵ budget complémentaire 2025 versé aux Provinces sur base de l'art. L2241-2 CDLD, et à utiliser au seul bénéfice indirect des communes via une participation au financement d'organismes paraloaux sous tutelle de la Région wallonne et visés à l'art. L3111-1 CDLD. Par la CM 17/01/2025, il est demandé aux provinces de liquider leur part au budget complémentaire 2025 au bénéfice des zones de secours.

2.1.3.1. Évolution de la participation financière des communes et de la Province



Ce graphique permet de mettre en évidence les évolutions suivantes :

- Participation financière des communes associées au secteur A limitée à 40.167.259 € de 2012 à 2018 inclus (budgets communaux 2013 à 2019 inclus).
- À partir de l'exercice 2019 (budgets communaux 2020) :
 - Diminution conséquente de la participation financière des communes associées ou rattachées financièrement au secteur A, en raison de la **reprise par les Provinces d'une partie du financement communal des zones de secours** (cf. point suivant).
 - Le montant total de la participation – communes et province confondues – est néanmoins resté fixé à 40.167.259 €.
- Augmentation progressive de la quote-part provinciale :
 - Déficit 2019 : financement communes-province 80/20 en application de la circulaire ministérielle du 17 juillet 2020.
 - Déficit 2020 à 2023 (budgets province 2021 à 2024) : reprise partielle du financement de l'intercommunale par la Province suivant la trajectoire budgétaire 2021-2024 telle que fixée par la circulaire ministérielle du 3 septembre 2021 et reprise dans la convention portant sur les dotations provinciales aux zones de secours 2021-2024.
 - Déficit 2024 (budget province 2025) : la dotation provinciale 2025, fixée par la circulaire ministérielle du 17 janvier 2025, se compose de la tranche « dotation de base » et de la tranche « budget complémentaire ».



- **Déficits 2025-2028 (budgets province 2026-2029) :**
Au moment d'écrire ces lignes, les discussions sont en cours sein du Gouvernement wallon concernant la nouvelle trajectoire budgétaire de reprise progressive du financement communal des zones de secours par les provinces pour les années 2026 et suivantes. La circulaire budgétaire 2026 relative à l'élaboration des budgets des Provinces de la Région wallonne précise qu'« *il est toutefois d'ores et déjà prévu que cette trajectoire comprendra une augmentation graduelle de la part reprise par les provinces, afin de soulager davantage les finances communales dans les années à venir* ».
Les estimations financières ont été établies comme suit :
 - Les prévisions financières pour 2025 intègrent une dotation provinciale 2026 (budget IILE 2025) d'un montant identique à celui de la dotation provinciale 2025¹⁶. Il convient de préciser qu'en l'absence d'indications spécifiques de la Région wallonne sur la prise en charge provinciale pour 2026, c'est le montant de la dotation provinciale 2025 (dotation de base et budget complémentaire) qui a été proposé au budget initial de la Province de Liège.
 - Pour les prévisions financières 2026 à 2028 (budgets provinces 2027 à 2029), il a été retenu, à titre d'hypothèse de travail, une augmentation annuelle progressive de 15 % de la dotation provinciale. Cette hypothèse permet de disposer d'une base de calcul cohérente en l'absence d'indications définitives à ce stade, et pourra être ajustée en fonction des orientations budgétaires qui seront communiquées ultérieurement.
- **Exercices 2020 et 2021 (budgets communes 2021 et 2022) :** Le montant total de l'intervention financière des associées – communes et province confondues – est légèrement inférieure au plafond de 40.167.259 € (+0% par rapport à 2012).
- **Prélèvement sur les réserves disponibles à partir de l'exercice 2022 (budget communes 2023),** afin d'atténuer l'impact de l'augmentation du coût de fonctionnement de l'institution sur la participation financière des communes associées :
 - **Exercice 2022 :**
Un prélèvement de 2.954.415 € a été opéré sur les réserves disponibles, afin de respecter la trajectoire budgétaire définie dans le « Plan stratégique 2023-2025 - Évaluation 2022 ». Ce plan prévoyait une perte de l'exercice 2022 - après prélèvement sur les réserves disponibles - égale à 42.613.445 €.
 - **À partir de l'exercice 2023 :**
Des prélèvements sont effectués annuellement sur les réserves disponibles, conformément au modèle fixé dans les évaluations 2023 et 2024 du Plan stratégique 2023-2025, de manière à limiter l'augmentation annuelle de la perte de l'exercice, et donc la part de cette perte supportée par les communes associées. Ce modèle prévoit une utilisation annuelle progressive des réserves disponibles¹⁷ constituées de 2015 à 2019 inclus, dans la limite de 2.500.000 € par an. L'intervention des associées – communes et province confondues - dans la perte s'est ainsi élevée à 51.208.580 € pour l'exercice 2023, et à 52.262.200 € pour l'exercice 2024.

¹⁶ Dans le cadre des prévisions financières pour l'année 2025 établies dans le « Plan stratégique 2023-2025 - Évaluation 2024 », on avait supposé un financement communes/province 40/60 selon le modèle prévu par les CM du 17 juillet 2020.

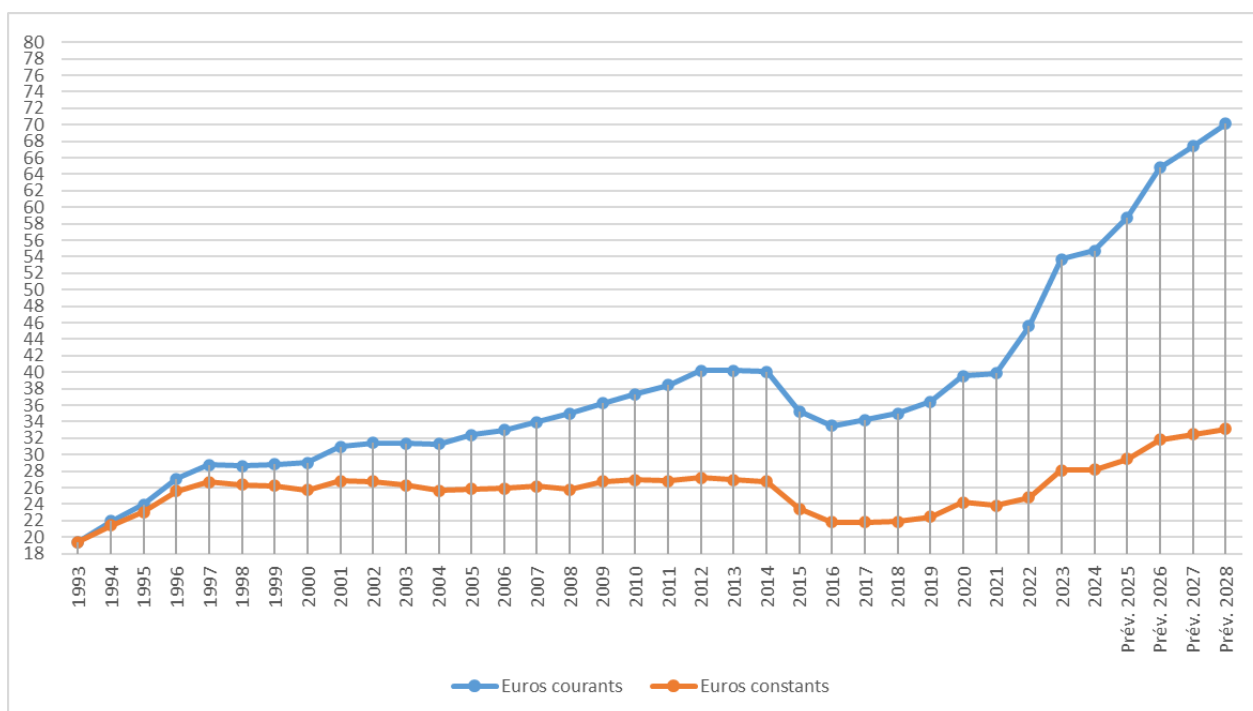
¹⁷ Déduction faite de la partie de celles-ci correspondant à la reconstitution du besoin en fonds de roulement.

- **Évolution prévisionnelle de la participation financière des associées dans les déficits 2025 à 2028 (budgets communes/province 2026 à 2029)** résultant de l'effet combiné des facteurs suivants :
- Augmentation annuelle conséquente du coût résultant du fonctionnement du secteur A pour les années suivantes.
 - Hypothèses de travail retenues dans le présent plan pour déterminer la clé de répartition financière communes-province :
 - Exercice 2025 IILE (budget 2026 communes/province) : une dotation provinciale 2026 égale à la dotation provinciale 2025 (cf. *supra*) ;
 - Exercices 2026 à 2028 IILE (budgets 2027 à 2029 communes/province) : une augmentation annuelle progressive de 15 % de la dotation provinciale (cf. *supra*).
 - Poursuite des prélèvements annuels sur les réserves disponibles, conformément au modèle défini dans le Plan stratégique précédent, dans le but de limiter l'augmentation annuelle prévisible du déficit. Ce modèle prévoit une utilisation progressive, à hauteur maximale de 2.500.000 € par an, des réserves disponibles¹⁸ constituées de 2015 à 2019 inclus. À ce sujet, il est renvoyé pour plus de détails aux points 2.4.3.1. et 2.4.3.2.

¹⁸ Déduction faite de la partie de celles-ci correspondant à la reconstitution du besoin en fonds de roulement.

Il convient ici de mettre l'évolution de la participation financière des communes et de la Province (cf. *supra*) en perspective avec l'évolution du déficit résultant du fonctionnement du secteur A (après affectation, le cas échéant, aux réserves disponibles du montant destiné à reconstituer le besoin en fonds de roulement) :

Évolution du déficit résultant du fonctionnement du secteur A (en millions d'€) :



Ce graphique montre l'évolution de la perte résultant du fonctionnement du secteur A après affectation, le cas échéant, aux réserves disponibles du montant destiné à reconstituer le besoin en fonds de roulement, **mais sans tenir compte ni des mises en réserve effectuées de 2015 à 2019 inclus** en raison de l'augmentation prévisible du coût de fonctionnement de l'intercommunale dans les années à venir, **ni des prélèvements sur les réserves** en vue de limiter l'augmentation annuelle.

L'évolution de la courbe de 2015 à 2019 inclus nous rappelle que le **déficit** du secteur A de l'intercommunale pour lesdites années était **nettement inférieur au montant budgétisé** pour ces mêmes années dans le Plan stratégique, à savoir **40.167.259 €¹⁹**.

¹⁹ À ce sujet, il est renvoyé aux différents rapports annuels (exercices 2015 à 2019).



Tout en comptant sur la récurrence présumée des dotations fédérales, il convenait toutefois de rester attentif au fait que le coût de fonctionnement de l'intercommunale allait croître de manière significative dans les années à venir²⁰.

Considérant qu'il était opportun de constituer une réserve financière en prévision de l'augmentation progressive et inévitable des charges de l'institution, afin d'en lisser, dans la mesure du possible, l'impact financier sur les communes associées du secteur A, l'intervention de ces dernières dans les frais répartissables afférents à la période 2015 à 2019 a été fixée au montant budgétisé dans le Plan stratégique, soit 40.167.259 €.

Cette manière de procéder a ainsi permis non seulement de couvrir le déficit résultant du fonctionnement du secteur A pour les années 2015 à 2019 (y compris la reconstitution du besoin en fonds de roulement), mais également de renforcer les réserves, en prévision de l'augmentation attendue du coût de fonctionnement de l'intercommunale dans les années à venir.

Le graphique met également en évidence :

- une augmentation conséquente du déficit en 2020, avec
 - un déficit de 39.567.801 €, contre 35.880.606 € en 2019 ;
 - un montant toutefois inférieur à celui prévu dans le « Plan stratégique 2020-2022 – Évaluation 2020 » (40.167.259 €) ;
 - aucune mise en réserves cette année-là, contrairement aux exercices précédents.
- une perte de l'exercice 2021 relativement stable, avec
 - un montant de 39.899.750 €²¹, proche de celui de 2020 ;
 - une perte inférieure au montant budgétisé dans le « Plan stratégique 2020-2022 – Évaluation 2021 » (41.372.277 €)²².
- une augmentation significative en 2022 du coût de fonctionnement du secteur A, se traduisant par une perte de l'exercice, avant prélèvement sur les réserves disponibles, de 45.567.860 €²³.
- une hausse marquée de la perte en 2023, avec une perte de l'exercice, avant prélèvement sur les réserves disponibles, de 53.708.580 €²⁴.

²⁰ Mise en œuvre de la politique de recrutement en adéquation avec le plan du personnel opérationnel ; mise en œuvre du plan d'investissements (cf. *infra* : point 2.2.1.), etc.

²¹ Perte de l'exercice 2021 avant prélèvement sur les réserves disponibles : prise en charge, sur l'exercice 2021, via une utilisation des réserves disponibles, de la différence (104.565 €) entre le montant de l'intervention de la Province dans la perte de l'exercice 2020 tel que fixé dans la CM du 03/09/2021 et le montant retenu lors de la clôture des comptes annuels au 31/12/2020 sur base d'un financement communes/province 70/30 tel qu'annoncé dans la CM du 17/07/2020.

²² L'augmentation non négligeable de la charge liée aux « rémunérations, charges sociales et pensions » s'est vue compensée par la hausse des dotations fédérales aux zones de secours.

²³ On rappellera qu'un prélèvement de 2.954.415 € sur les réserves disponibles a dû être opéré au 31 décembre 2022, afin de respecter la trajectoire budgétaire définie dans le « Plan Stratégique 2023-2025 – Évaluation 2022 », laquelle prévoyait une perte de l'exercice 2022 du secteur A - après prélèvement sur les réserves disponibles - égale à 42.613.445 €.

²⁴ On rappellera que, de manière à limiter l'augmentation annuelle de la perte de l'exercice conformément au modèle défini dans le « Plan stratégique 2023-2025 – Évaluation 2023 », un montant de 2.500.000 € a été prélevé sur les réserves disponibles. Ce prélèvement porte ainsi l'intervention des associés dans le déficit de l'exercice 2023 à 51.208.580 €.



- une nouvelle hausse constatée en 2024, avec une perte de l'exercice, avant prélèvement sur les réserves disponibles, de 54.762.220 €²⁵. Cette perte est atténuée par l'enregistrement d'un produit « exceptionnel » lié à la reprise de la provision pour risques et charges initialement constituée pour couvrir les coûts probables de désamiantage de la caserne Ransonnet – ce qui a artificiellement limité l'impact de la forte augmentation du coût de fonctionnement du secteur A.

Sur base des prévisions financières développées plus loin (cf. *infra* : points 2.3.1.2. et 2.4.3.1.),

- Le graphique révèle une augmentation significative en **2025** du coût résultant du fonctionnement du secteur A (mais dans une mesure moindre que ce que ne révélaient les prévisions financières issues du « Plan stratégique 2023-2025 – Évaluation 2024 ») : une perte de l'exercice, avant prélèvement sur les réserves disponibles, d'un montant de 58.784.499 €.
- Le graphique confirme l'accroissement significatif du coût de l'institution pour les **années 2026 et suivantes**²⁶ :
 - une perte de l'exercice 2026, avant prélèvement sur les réserves disponibles, d'un montant de 64.814.174 € ;
 - une perte de l'exercice 2027, avant prélèvement sur les réserves disponibles, d'un montant de 67.370.163 € ;
 - une perte de l'exercice 2028, avant prélèvement sur les réserves disponibles, d'un montant de 70.122.530 €.

Il convient de rappeler qu'il est prévu d'atténuer l'impact de l'augmentation constante et prévisible du déficit sur la participation financière des associées, par l'utilisation annuelle d'une partie des réserves disponibles²⁷ constituées de 2015 à 2019 inclus²⁸ (cf. *supra* point 2.1.3.1. de la présente note financière du secteur A).

²⁵ On rappellera que, de manière à limiter l'augmentation annuelle de la perte de l'exercice conformément au modèle défini dans le « Plan stratégique 2023-2025 – Évaluation 2024 », un montant de 2.500.000 € a été prélevé sur les réserves disponibles. Ce prélèvement porte ainsi l'intervention des associés dans le déficit de l'exercice 2024 à 52.262.220 €.

²⁶ mise en œuvre d'une part du plan de personnel opérationnel s'appuyant sur la poursuite du processus de recrutement et d'autre part du plan d'investissements.

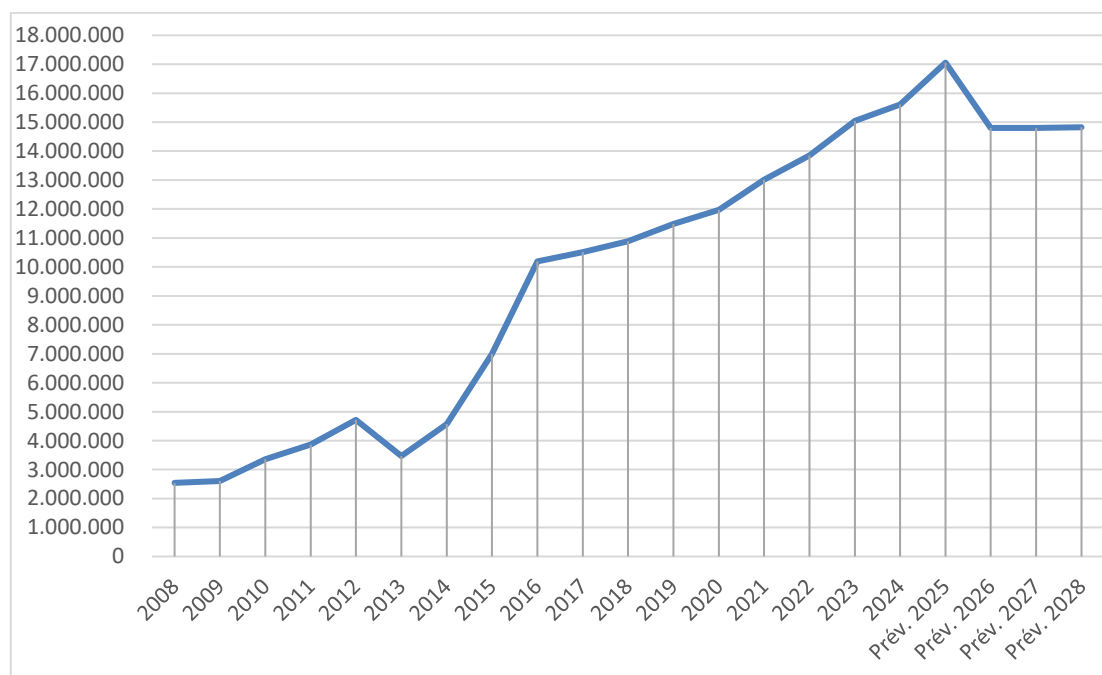
²⁷ Déduction faite de la partie de celles-ci correspondant à la reconstitution du besoin en fonds de roulement.

²⁸ Processus amorcé en 2022 (cf. *supra*).

2.1.3.2. Évolution des autres produits d'exploitation (essentiellement subsides)

Les autres produits d'exploitation 2024 représentent 21,10% des produits 2024 du secteur A (cf. *supra* : diagramme circulaire « répartition des produits 2024 »), répartis comme suit :

- Dotations fédérales aux zones de secours : 12,95% ;
- Dotation sécurité civile du Fonds des Provinces : 1,44% ;
- Autres subsides et produits d'exploitation : 7,04%.



L'évolution de la courbe s'explique essentiellement par les éléments suivants qui seront développés plus loin (cf. *infra* point 2.4.3.1.) :

- L'évolution des dotations fédérales (de base et complémentaires) accordées à la zone de secours. Celle-ci est détaillée dans le tableau repris ci-dessous ;
- L'évolution de l'aide financière provinciale annuelle octroyée depuis 2015 en application de l'article L2233-5, al. 1^{er}, du CDLD²⁹. Celle-ci est détaillée dans le tableau repris ci-dessous ;
- L'évolution du subside annuel octroyé aux services ambulanciers depuis 2013 par le SPF Santé Publique. Celle-ci est détaillée dans le tableau repris ci-dessous ;
- L'exclusion, à partir des prévisions 2026, du subside régional « Pacte pour une Fonction publique locale et provinciale solide et solidaire », en raison de l'orientation vers la généralisation du régime contractuel au sein des pouvoirs locaux.

²⁹ L'article L2233-5, al. 1^{er}, du CDLD prévoit que chaque année les Provinces doivent affecter au financement de la mise en œuvre des zones de secours une somme équivalente à 10% de leur dotation au fonds des provinces.



Montant des dotations fédérales ³⁰		Montant de l'aide provinciale (art. L2233-5, al. 1 ^{er} , CDLD) ^{31,32}		Subside « AMU »	
Année	Montant	Année	Montant	Année	Montant
2010	1.015.731 €	2010	Néant	2010	Néant
2011	1.016.120 €	2011	Néant	2011	Néant
2012	1.036.356 €	2012	Néant	2012	Néant
2013	1.472.963 €	2013	Néant	2013	60.000 €
2014	2.553.772 €	2014	Néant	2014	102.948 €
2015	3.919.266 €	2015	1.523.444 €	2015	56.516 €
2016	6.829.701 €	2016	1.557.561 €	2016	134.254 €
2017	7.324.505 €	2017	1.287.735 €	2017	146.400 €
2018	7.667.440 €	2018	1.272.450 €	2018	438.000 €
2019	7.670.654 €	2019	1.324.656 €	2019	821.323 €
2020	7.609.597 €	2020	1.454.457 €	2020	920.859 €
2021	8.872.670 €	2021	1.231.657 €	2021	873.630 €
2022	9.261.041 €	2022	1.064.984 €	2022	821.746 €
2023	10.186.682 €	2023	1.139.549 €	2023	941.160 €
2024	9.435.153 €	2024	1.051.382 €	2024	1.737.392 €
Prév. 2025	9.425.209 €	Prév. 2025	1.752.054 €	2025	2.686.792 € ³³
Prév. 2026	9.242.493 €	Prév. 2026	1.071.153 €	Prév. 2026	2.500.000 €
Prév. 2027	9.223.238 €	Prév. 2027	1.072.388 €	Prév. 2027	2.500.000 €
Prév. 2028	9.222.423 €	Prév. 2028	1.073.659 €	Prév. 2028	2.500.000 €

³⁰ déduction faite de la partie attribuée au secteur B.

³¹ déduction faite, concernant le solde annuel des 10% du fonds des provinces, de la partie attribuée au secteur B.

³² y compris le remboursement des redevances informatiques nécessaires à la gestion des opérations en cours (logiciels d'alerte) depuis 2016 ainsi que le remboursement forfaitaire « GT » de 2016 à 2020.

³³ cf. déclaration de créance 2025 – SAP : 700001069 – PO : 4501077317.



2.2. Investissements

2.2.1. Planification et coût des investissements

Investissements 2025 (« en cours/à réaliser » au moment d'écrire ces lignes) :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Mise en place de postes de nettoyage et reconditionnement du matériel sur chaque poste avancé		15.000,00	5
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail (postes avancés) (budget annuel)		12.500,00	10
Bâtiments	Mise en conformité éclairage de sécurité - Via Auteurs de projets		15.000,00	10
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail (caserne) (budget annuel)		25.000,00	10
Bâtiments	Dispatching de repli : LT02' - achat d'un groupe électrogène		33.940,38	10
Bâtiments	Installation d'une prise OTAN pour les groupes électrogènes		40.000,00	10
Bâtiments	Dispatching de repli : LT02' - dalle BA + container serveurs + câbles/équipements + climatisation + carottages supplémentaires + détection incendie		50.000,00	10
Bâtiments	Réfection de l'égouttage enterré de la cour (effondrement, cassure, ...) - Douches LOG		10.000,00	20
Bâtiments	Affaissement mur en caves Curtius		10.000,00	20
Bâtiments	Amiante : travaux de neutralisation spots (budget annuel)		12.500,00	20
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Assainissement des vides ventilés - MP		20.000,00	20
Bâtiments	Prévention à Herstal : Égouttage cassé sous le parking, fouilles et réparation (canalisation + avaloir)		20.000,00	20
Bâtiments	Mise en conformité électrique - Via Auteurs de projets		30.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé d'Ans : Dalles béton / gazon parking latéral		30.000,00	20
EPI	TS D1 (Tenue de service) Bermuda Lot 3		6.780,00	3
EPI	TS D1 (Tenue de service) Veste Lot 4		12.600,00	3
EPI	TS D1 (Tenue de service) Pantalon Lot 1		17.320,00	3



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
EPI	Masse d'habillement personnel OPS : achats pièces d'équipement divers (tranche 2025)		20.000,00	3
EPI	TS D1 (Tenue de service) Polo et sweet Lot 2		20.212,00	3
EPI	Effets chaussants (casernement) 600		110.352,00	3
EPI	Effets chaussants (Sécurité) 600		145.200,00	3
EPI	Effets chaussants (Feu) 600		181.500,00	3
EPI	PACK PLONGEURS : Piscine		7.260,00	5
EPI	PACK PLONGEURS : Tenues Bateau		24.200,00	5
EPI	PACK PLONGEURS : TIB SEV (complet - remise à niveau)		116.160,00	5
EPI	PACK PLONGEURS : TIB Plongeur (complet-remise à niveau)		266.200,00	5
Informatique	Tablettes/smartphones - pour fonctionnement mobile de ATAL		1.000,00	3
Informatique	Remplacement du pc diagnostic (pour véhicules)		4.000,00	3
Informatique	PC, terminaux et périphériques hors MP spécifiques (comme PC portables) (budget annuel)		10.000,00	3
Informatique	Remplacement des PC tours non migrables vers Windows 11		10.000,00	3
Informatique	Remplacement de certains terminaux par des mini-PC avec capacités multimédia		10.000,00	3
Informatique	Renforcement de la sécurité des accès à distance (VPN) - Frais triennaux		16.059,95	3
Informatique	Nouveau système de sauvegarde du dispatching - Matériel (NAS)		17.116,88	3
Informatique	Nouveau système de sauvegarde du dispatching - Licences (HYCU) - 3 ans	Province	0,00	3
Informatique	Remplacement des PC portables de plus de 5 ans (queue de projet - MP attribué en 2025)		40.000,00	3
Informatique	Matériel réseau (LAN) - commutateurs et points d'accès sans fil (selon besoins)		2.500,00	5
Informatique	Outils de gestion de la sécurité logique du parc (budget annuel)		5.000,00	5
Informatique	Extension du dispatching Zone 2 à la Zone 3 (HEMECO) - Validation d'aptitude (fin)	Province	0,00	5
Informatique	Renouvellement de l'infrastructure matérielle informatique du dispatching avec seconde salle serveur et postes		369.273,85	5



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
	opérateurs déportés sur site de repli - Partie à charge de Systel			
Matériel	Tenue moniteurs de sport		2.500,00	3
Matériel	Tenue de cérémonie - Renouvellement		5.000,00	3
Matériel	Appareil photo professionnel hybride vidéo avec micro, trépied, sac de transport, batterie de rechange et cartes SD, objectif 24-105 mm + 50 mm. + kit de nettoyage		6.050,00	3
Matériel	Remplacement des Radios portatives THR880i + programmation		13.930,00	3
Matériel	Achat matériel de gestion des épidémies		16.000,00	3
Matériel	Renouvellement des écrans des GPS des véhicules (modèles plus récents)		30.000,00	3
Matériel	TADM (Tenue administrative complète) remplacement		30.000,00	3
Matériel	CBRN : Nouveaux investissements (budget annuel)		2.000,00	5
Matériel	Outillage divers pour ateliers (budget annuel)		5.000,00	5
Matériel	Renouvellement du matériel (budget annuel)		10.000,00	5
Matériel	Presse hydraulique 15 tonnes		2.000,00	10
Matériel	Nouvelle machine de lavage des ARI (appareils respiratoires individuels), couvre-faces (WASH 4)		45.225,93	10
Matériel	Outillage divers pour le magasin		5.000,00	5
Matériel	Rayonnages supplémentaires pour stock magasin conteneurs extérieurs		7.000,00	5
Véhicules	Autopompes : Révision P209		63.130,62	5
Véhicules	Auto-échelles : Upgrade E203 conformité légale		31.952,47	10
Véhicules	2 Camions de livraison (Magasin et OPS) - Reçus, facture à recevoir		260.392,00	10
Véhicules	Container UMD (MP en cours)	SEVESO	0,00	10
Véhicules	Véhicules polyvalents avec lift (MP en cours)		501.030,75	10

Investissements 2026 :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	4 ventilateurs de plafond de 2.5m de diamètre pour ventiler les ateliers (chaud et froid)		4.000,00	5
Bâtiments	Poste avancé d'Ans : Remplacement des casiers personnels (pièce de vie)		6.000,00	5
Bâtiments	Poste avancé de Grivegnée : Remplacement des casiers personnels (pièce de vie)		6.000,00	5
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Remplacement des casiers personnels (pièce de vie)		7.000,00	5
Bâtiments	Poste avancé de Grâce-Hollogne : Remplacement des casiers personnels (pièce de vie)		7.000,00	5
Bâtiments	Magasin : Mise en place d'un volet rapide entre l'espace de stockage et l'accès Op.		7.500,00	5
Bâtiments	Local compresseur du Labo-Masque : Installation électrique et climatisation		10.000,00	5
Bâtiments	Remplacement des casiers personnels (pièce de vie) (Pompiers + HG + Grimp)		20.000,00	5
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Réparation des joints verticaux des voiles de béton		35.000,00	5
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Simplification domotique et réfection TL des garages + autres luminaires		40.000,00	5
Bâtiments	Mise en œuvre de 7 bornes de recharges pour véhicules électriques - Prévention (7)		42.000,00	5
Bâtiments	Mobilier vestiaire plongeurs		50.000,00	5
Bâtiments	Local compresseur du Labo-Masque : Nouveau compresseur		70.000,00	5
Bâtiments	Réaménagement vestiaire plongeurs		100.000,00	5
Bâtiments	Local compresseur du Labo-Masque : Amiante - travaux de fixation		2.500,00	10
Bâtiments	Poste avancé d'Ans : Mise en conformité des éclairages de sécurité - Via Auteurs de projets (AA)		12.500,00	10
Bâtiments	Poste avancé de Grâce-Hollogne : Mise en conformité des éclairages de sécurité - Via Auteurs de projets (AA)		12.500,00	10
Bâtiments	Mise en conformité des éclairages de sécurité - Via Auteurs de projets (AA)		12.500,00	10



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Prévention à Herstal : Mise en conformité des éclairages de sécurité - Via Auteurs de projets (AA)		13.500,00	10
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Mise en conformité des éclairages de sécurité - Via Auteurs de projets (AA)		15.000,00	10
Bâtiments	Prévention à Herstal : Échelles à crinoline et sécurisation - Via Auteurs de projets		15.000,00	10
Bâtiments	Aménagement de deux containers marins (stock magasin)		25.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Mise en conformité des éclairages de sécurité - Via Auteurs de projets (AA)		25.000,00	10
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail (postes avancés) (budget annuel)		25.000,00	10
Bâtiments	Dispatching de repli : LT02' - aménagement des postes et salle de réunion prévention (mobiliers des 4 postes + parachèvements et finitions)		30.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Réfection des sanitaires		40.462,00	10
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail (caserne) (budget annuel)		50.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Réparation / rénovation des mains courantes extérieures		70.000,00	10
Bâtiments	Prévention à Herstal : Augmentation du volume utile aux archives (en hauteur)		100.000,00	10
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail - accueil du personnel féminin		200.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Réfection du revêtement de sol extérieur (terrasse)		10.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé d'Ans : Mise en conformité électrique - Via Auteurs de projets (AA)		12.500,00	20
Bâtiments	Poste avancé de Grâce-Hollogne : Mise en conformité électrique - Via Auteurs de projets (AA)		12.500,00	20
Bâtiments	Poste avancé de Grivegnée : Mise en conformité électrique - Via Auteurs de projets (AA)		12.500,00	20
Bâtiments	Amiante : travaux de neutralisation (Installation de nouvelles clim)		15.000,00	20



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Prévention à Herstal : Mise en conformité électrique - Via Auteurs de projets (AA)		15.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Réfection canalisations (alim eau, gaz, décharges) dans les VV		20.000,00	20
Bâtiments	Réfection de la toiture Mess LOG		25.000,00	20
Bâtiments	Réfection de la toiture Accueil Magasin		25.000,00	20
Bâtiments	Amiante : travaux de neutralisation spots (budget annuel)		25.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Isolation VV projection mousse PU		25.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé d'Ans : Réfection des douches (faïences, carrelage, caniveau, étanchéité, ...)		25.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé de Grâce-Hollogne : Réfection des douches (faïences, carrelage, caniveau, étanchéité, ...)		25.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé de Grivegnée : Réfection des douches (faïences, carrelage, caniveau, étanchéité, ...)		25.000,00	20
Bâtiments	Démolition porche Curtius		30.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Mise en conformité électrique - Via Auteurs de projets (AA)		30.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Mise en conformité électrique - Via Auteurs de projets (AA)		31.944,00	20
Bâtiments	Ateliers mécanique - Fermeture des fosses en BA (mécanique et électrique), avec conservation d'un accès pour les pneus		35.000,00	20
Bâtiments	Réfection de la toiture Ferronnerie		35.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Réfection du caniveau devant le grand garage, y compris sterfputs cassés + joint de dilatation		40.000,00	20
Bâtiments	Réalisation d'un portail motorisé équipé d'un lecteur IDtech coté Curtius		50.000,00	20
Bâtiments	Réfection de l'égouttage enterré de la cour (effondrement, cassure, ...) - Divers endroits		50.000,00	20
Bâtiments	Réfection de la toiture Comptabilité		50.000,00	20
Bâtiments	Achat d'un groupe électrogène de réserve (réutilisable si possible) pour le bâtiment Ransonnet		100.000,00	20



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Ateliers mécanique - Stabilité des murs - Travaux a minima		100.000,00	20
Bâtiments	Réfection de la toiture Stock Magasin		100.000,00	20
Bâtiments	Travail en hauteur ligne de vie et / ou sécurisation en toitures - Via Auteurs de projets		200.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Réfection des toitures R+1, y compris coursives et terrasse agrandie PVC/bois sur plots		200.000,00	20
Bâtiments	Aménagement nouvelle cuisine Ransonnet - AP/Estimation/Projet /Dossier de soumission/Attribution/Chantier - Via Auteurs de projets		544.500,00	20
EPC	Travaux en hauteur : escabeaux		7.500,00	5
EPI	TIB TECH (Gants)MP		46.000,00	2
EPI	TIB Feu (Gants)		145.000,00	2
EPI	TS D1 (Tenue de service) Bermuda Lot 3		6.780,00	3
EPI	TS D1 (Tenue de service) Veste Lot 4		12.600,00	3
EPI	TS D1 (Tenue de service) Pantalon Lot 1		17.320,00	3
EPI	TS D1 (Tenue de service) Polo et sweet Lot 2		20.212,00	3
EPI	Effets chaussants (casernement) 120		22.070,40	3
EPI	Effets chaussants (Sécurité) 120		29.040,00	3
EPI	Effets chaussants (Feu) 120		36.300,00	3
EPI	TIB AMU (Tenue d'intervention)		47.000,00	3
EPI	Masse d'habillement personnel OPS : achats pièces d'équipement divers (tranche 2026)		80.000,00	3
EPI	TIB TECH (Parka)MP		80.000,00	3
EPI	PACK PLONGEURS : TIB SEV (remplacement périodique)		6.050,00	5
EPI	CBRN : acquisition tenue T3 pour déconta UMD (50 tenues)		7.500,00	5
EPI	PACK CET : Tenues d'intervention partie (chaussures)		15.000,00	5
EPI	PACK CET : Tenues d'intervention partie 2		36.000,00	5
EPI	PACK PLONGEURS : TIB Plongeur (remplacement lampes)		36.300,00	5
EPI	TIB Feu (Cagoules)		70.000,00	5
EPI	PACK SRC-GRIMP : Tenue d'intervention		84.500,00	5
EPI	TIB FEU (Casques)		202.000,00	5



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
EPI	PACK CET : Tenues d'intervention partie 1		263.719,50	5
EPI	TIB FEU (Tenue d'intervention)		302.778,00	5
EPI	MP Renouvellement et modernisation de tout le parc des ARI		870.000,00	10
Informatique	Évolution du tableau blanc du bureau de l'adjudant : caméra pour visioconférence		1.210,00	3
Informatique	Achat d'une caméra pour vue d'ensemble en intervention		2.500,00	3
Informatique	Création d'un pool de 5 PC portables pour des missions temporaires de sous-officier et de la formation sur informatique.		6.000,00	3
Informatique	Outil de planification des horaires du personnel (étude)		10.000,00	3
Informatique	Adaptation des écrans des postes opérateur (4 x 2 moniteurs 43")		15.000,00	3
Informatique	Informatique embarquée : tablettes (+ logiciel) dans véhicules - remplacements (5 p.)		20.000,00	3
Informatique	Développement d'un réseau propre à l'IILE en intervention		20.000,00	3
Informatique	Tablettes - PC pour les préventionnistes		25.000,00	3
Informatique	Évolution du tableau blanc du bureau de l'adjudant: écrans tactiles 75" sur tous les sites (secteur A)		27.225,00	3
Informatique	PC, terminaux et périphériques hors MP spécifiques (comme PC portables) (budget annuel)		30.000,00	3
Informatique	Matériel réseau (LAN) - commutateurs et points d'accès sans fil (selon besoins)		5.000,00	5
Informatique	Outils de gestion de la sécurité logique du parc (budget annuel)		10.000,00	5
Informatique	Extension du dispatching Zone 2 à la Zone 3 (HEMECO) - Vérification de service régulier	Province	0,00	5
Informatique	Système de concentration et distribution des flux vidéos + écrans sur postes de secours (8 p.)		124.000,00	5
Matériel	Caméra GoPro qui pourra être embarquée par un agent pour être au plus près de l'action		726,00	3
Matériel	Drone pour la cellule Communication, avec caméra haute définition (vues aériennes d'interventions)		1.815,00	3
Matériel	Tenue de cérémonie - Renouvellement		5.000,00	3



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Matériel	Remplacement des Radios portatives THR880i + programmation		13.930,00	3
Matériel	Logistique Masse (vêtements de travail)		24.500,00	3
Matériel	Renouvellement des écrans des GPS des véhicules (modèles plus récents)		30.000,00	3
Matériel	TADM (Tenue administrative complète)		30.000,00	3
Matériel	Achat matériel de gestion des épidémies		50.000,00	3
Matériel	Sacs de transport		50.000,00	3
Matériel	PACK SPORT		77.000,00	3
Matériel	Pistolet de remplissage automatique de l'huile moteur		1.750,00	5
Matériel	Élévateurs de roues - Charriot démonte roue jumelée		2.000,00	5
Matériel	Charriot Porte/dépose Batterie		2.000,00	5
Matériel	CBRN : acquisition de nouveau gant pour nos tenues CBRN.		3.000,00	5
Matériel	CET : 4 civières SKEDKO (remplacement)		4.800,00	5
Matériel	Matériel pour missions CPI		5.000,00	5
Matériel	CBRN et CET : cartouche multi gaz		5.000,00	5
Matériel	CET : Nouveaux investissements (budget annuel)		5.000,00	5
Matériel	API : Masse		10.000,00	5
Matériel	Remplacement matériel Hyménoptère		10.000,00	5
Matériel	Acquisition matériel NAC		10.000,00	5
Matériel	RECE : Achat matériel de départ		10.000,00	5
Matériel	CBRN : acquisition de communication FPS Com 7000		10.500,00	5
Matériel	CBRN : Nouveaux investissements (budget annuel)		11.000,00	5
Matériel	Plongeurs : Nouveaux investissements (budget annuel)		12.000,00	5
Matériel	Outils divers pour ateliers (budget annuel)		15.000,00	5
Matériel	CBRN : acquisition de tenues d'intervention chimique		18.000,00	5
Matériel	Renouvellement TIC (caméras thermiques)		30.000,00	5
Matériel	CBRN : renouvellement détection radiologique (+ mise à jour automess)		45.000,00	5
Matériel	Parcours de sport extérieur sur les différents casernements		50.000,00	5
Matériel	Renouvellement du matériel (budget annuel)		50.000,00	5
Matériel	CBRN : acquisition de matériel de gestion de pollution.		50.000,00	5



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Matériel	AMU : Nouveaux investissements (budget annuel)		52.000,00	5
Matériel	AMU : Remplacement des Lucas		130.000,00	5
Matériel	Remise à niveau des stocks opérationnels et nouveaux équipements (budget annuel)		400.000,00	5
Matériel	Armoire de pistolage (mise en peinture) pour la ferronnerie		3.000,00	10
Matériel	Armoire de séchage M45 (masques)		4.000,00	10
Matériel	Achat hotte fixe aspiration fumée de soudure et aménagement du poste de travail		15.000,00	10
Matériel	Armoire de séchage F12 (dorsaux)		20.000,00	10
Matériel	Acquisition matériel complémentaire narguilé et bi bouteille de sauvetage		25.000,00	10
Matériel	Banc test full face plongeurs		30.000,00	10
Matériel	Pont élévateur à ciseaux 8 tonnes pour véhicules (remplacer pont APAC) ASAP		42.000,00	10
Matériel	Achat d'une plieuse + cintreuse + cisaille		20.000,00	10
Matériel	Charriot de préparation de commandes		1.500,00	5
Matériel	Outils divers pour le magasin		10.000,00	5
Matériel	Rayonnages supplémentaires pour stock magasin ancien atelier peinture		35.000,00	5
Matériel	MP Extincteurs Opérationnels - année 1		76.835,00	5
Véhicules	Dash cam sur véhicules (AP, AE, VOFF, CIT, VSECTECH, AMB)		50.000,00	3
Véhicules	Berline - Remplacement V217 - prévention (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V218 - prévention (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V226 - prévention (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V229 - camionnette prévention (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V234 - prévention (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V240 - instruction (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V245 - prévention (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V246 - prévention (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V250 - instruction (2010)		25.000,00	5
Véhicules	Berline - Remplacement V203 (2018)		50.000,00	5
Véhicules	Autopompes : Révision P212 (partielle)		60.000,00	5



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Véhicules	Drones de reconnaissance (2) - phase 1		80.000,00	5
Véhicules	Véhicule commandement - Remplacement VC201 (2013)		155.868,57	5
Véhicules	Véhicule Bâtiment - aménagement d'une camionnette		5.000,00	10
Véhicules	Réaménagement en Prototype de véhicule du chef de MO d'un VP		7.500,00	10
Véhicules	Nouveau container benne (remplacement CTRB206)		35.000,00	10
Véhicules	Véhicule bouche et bornes		40.000,00	10
Véhicules	Véhicule cuisine (frigorifique)		42.350,00	10
Véhicules	Adaptation véhicule polyvalent pour "Lutte contre les pollutions sur les cours d'eau"		50.000,00	10
Véhicules	Véhicule de secours technique TRAM vs 201		176.660,00	10
Véhicules	Véhicule de désincarcération - Remplacement D220 (2004)		300.000,00	10
Véhicules	Véhicule de désincarcération - Remplacement D253 (2006)		300.000,00	10
Véhicules	Véhicule de désincarcération - Remplacement D255 (2006)		300.000,00	10
Véhicules	Véhicule de désincarcération - ajout pour poste avancé d'Oupeye		300.000,00	10
Véhicules	Véhicules de balisage lourds (MP en cours)		542.080,00	10


Investissements 2027 :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Installation de climatiseurs dans divers locaux		30.000,00	5
Bâtiments	Vidéosurveillance généralisée - postes avancés (accès, garage, cour)		70.000,00	5
Bâtiments	Réaménagement vestiaire Grimp		85.000,00	5
Bâtiments	Prévention à Herstal : Réaménagement des bureaux (partie : mobilier)		150.000,00	5
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Remplacement cuisine		25.000,00	10
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail (postes avancés) (budget annuel)		25.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Installation de panneaux photovoltaïques		40.000,00	10
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail (casernes) (budget annuel)		50.000,00	10
Bâtiments	Installation de 13 bornes de recharges électriques - AGW 11/01/23		65.000,00	10
Bâtiments	Prévention à Herstal : Réaménagement des bureaux (partie : travaux)		175.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé d'Oupeye : Aménagement de conteneurs en classe et réfectoire		250.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé du Sart Tilman : Réfection des menuiseries extérieures		13.310,00	20
Bâtiments	Poste avancé de Grâce-Hollogne : Auvent pour conteneur UMD		15.000,00	20
Bâtiments	Amiante : travaux de neutralisation spots (budget annuel)		25.000,00	20
Bâtiments	Réfection de l'égouttage enterré de la cour (effondrement, cassure, ...) - Divers endroits		50.000,00	20
Bâtiments	Démolition du volume comprenant la piscine : Permis de démolition/Dossier de soumission/Attribution/Chantier + dalle en BA et/ou finition sol - - Via Auteurs de projets		150.000,00	20
EPI	TIB TECH (Gants)		9.200,00	2
EPI	Effets chaussants (casernement) 120		22.070,40	3
EPI	Effets chaussants (Sécurité) 120		29.040,00	3
EPI	Effets chaussants (Feu) 120		36.300,00	3
EPI	TIB AMU (Tenue d'intervention)		47.000,00	3
EPI	Masse d'habillement personnel OPS : achats pièces d'équipement divers (tranche 2027)		80.000,00	3
EPI	TIB TECH (Parka)		80.000,00	3



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
EPI	TS D1 (Tenue de service) Remplacement nouveau MP		693.000,00	3
EPI	TIB FEU (Casques)		4.500,00	5
EPI	PACK SRC-GRIMP : Tenue d'intervention		9.000,00	5
EPI	PACK PLONGEURS : TIB SEV (remplacement périodique)		10.890,00	5
EPI	PACK CET : Tenue d'intervention (nouveaux équipiers et renouvellement)		20.000,00	5
EPI	PACK PLONGEURS : TIB Plongeur (remplacement périodique)		68.970,00	5
EPI	TIB TECH (Casques)		108.000,00	5
EPI	TIB FEU (Tenue d'intervention)		327.001,00	5
Informatique	Informatique embarquée : tablettes (+ logiciel) dans véhicules - remplacements (5 p.)		20.000,00	3
Informatique	PC, terminaux et périphériques hors MP spécifiques (comme PC portables) (budget annuel)		20.000,00	3
Informatique	Extension du dispatching Zone 2 à la Zone 3 (HEMECO) - Support et garantie (forfait)	Province	0,00	3
Informatique	Outil de planification des horaires du personnel (réalisation)		100.000,00	3
Informatique	Matériel réseau (LAN) - commutateurs et points d'accès sans fil (selon besoins)		5.000,00	5
Informatique	Outils de gestion de la sécurité logique du parc (budget annuel)		10.000,00	5
Matériel	Tenue moniteurs de sport		2.500,00	3
Matériel	Tenue de cérémonie - Renouvellement		5.000,00	3
Matériel	Sacs de transport		10.000,00	3
Matériel	Remplacement des Radios portatives THR880i + programmation		13.930,00	3
Matériel	PACK SPORT		15.000,00	3
Matériel	Logistique Masse (vêtements de travail)		12.250,00	3
Matériel	Renouvellement des écrans des GPS des véhicules (modèles plus récents)		30.000,00	3
Matériel	TADM (Tenue administrative complète)		30.000,00	3
Matériel	Achat matériel de gestion des épidémies		50.000,00	3
Matériel	Foreuse sur colonne		5.000,00	5
Matériel	Matériel pour missions CPI		5.000,00	5
Matériel	CET : Nouveaux investissements (budget annuel)		5.000,00	5
Matériel	Réglage phare évolutif (nouvelle génération compatible)		10.000,00	5



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Matériel	CBRN : Nouveaux investissements (budget annuel)		11.000,00	5
Matériel	Plongeurs : Nouveaux investissements (budget annuel)		12.000,00	5
Matériel	Outillage divers pour ateliers (budget annuel)		15.000,00	5
Matériel	CBRN : masque soufflant		25.000,00	5
Matériel	RECE : formation		25.000,00	5
Matériel	CBRN : acquisition caméra de détection radiologique		30.000,00	5
Matériel	Renouvellement du matériel (budget annuel)		50.000,00	5
Matériel	AMU : Nouveaux investissements (budget annuel)		52.000,00	5
Matériel	Achat d'un escalier d'entraînement		54.000,00	5
Matériel	CBRN : Sas UMD - détecteur de rayonnement Gamma		60.000,00	5
Matériel	CBRN : acquisition détection toxique de guerre (2 appareils)		80.000,00	5
Matériel	Remise à niveau des stocks opérationnels et nouveaux équipements (budget annuel)		400.000,00	5
Matériel	Armoire de séchage M45 (masques)		4.000,00	10
Matériel	4 colonnes de levage pour camionnette 7.5 tonnes		18.000,00	10
Matériel	8 colonnes de levage pour camion		50.000,00	10
Matériel	Outillage divers pour le magasin		10.000,00	5
Matériel	Graveur micro-percussion		10.000,00	5
Matériel	MP Extincteurs Opérationnels - année 2		76.835,00	5
Véhicules	Dash cam sur véhicules (AP, AE, VOFF, CIT, VSECTECH, AMB)		50.000,00	3
Véhicules	Drones de reconnaissance (2) - phase 2		50.000,00	5
Véhicules	Container pour matériel feu de véhicules électriques		100.000,00	5
Véhicules	Véhicule commandements - Remplacement VC206		140.000,00	5
Véhicules	Véhicule commandements - Remplacement VC209		140.000,00	5
Véhicules	Véhicule rehab - Remplacement VS233 (2017)		150.000,00	5
Véhicules	Véhicule plongeurs - Remplacement VS256 (2006)		175.000,00	5
Véhicules	Réaménagement conteneur USD		50.000,00	10
Véhicules	CCRM (Camion-citerne Rural Moyen) - Remplacement PF221		350.000,00	10



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Véhicules	CCRM (Camion-citerne Rural Moyen) - nouveaux camion		350.000,00	10
Véhicules	Véhicule CET sur base d'un CCRM ou d'un VSRS		350.000,00	10
Véhicules	7 nouveaux containers citerne 9500 litres		500.000,00	10


Investissements 2028 :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Reconstruction du site du Sart Tilman - Achat du terrain		500.000,00	0
Bâtiments	Mise en œuvre de bornes de recharges pour véhicules électriques - Ans (2)		12.000,00	5
Bâtiments	Mise en œuvre de bornes de recharges pour véhicules électriques - Grivegnée (2)		12.000,00	5
Bâtiments	Mise en œuvre de bornes de recharges pour véhicules électriques - Grâce-Hollogne (2)		12.000,00	5
Bâtiments	Mise en œuvre de bornes de recharges pour véhicules électriques - Sart Tilman (2)		12.000,00	5
Bâtiments	Mise en œuvre de bornes de recharges pour véhicules électriques - Oupeye (4)		24.000,00	5
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail (postes avancés) (budget annuel)		25.000,00	10
Bâtiments	Aménagement des conditions de bien-être au travail (caserne) (budget annuel)		50.000,00	10
Bâtiments	Revêtement bitumeux dans la cour, y compris un nouveau marquage		120.000,00	10
Bâtiments	Amiante : travaux de neutralisation spots (budget annuel)		25.000,00	20
Bâtiments	Réfection partielle ou totale de l'ascenseur (provision en cas de problème lourd)		40.000,00	20
Bâtiments	Achat d'un terrain pour la nouvelle caserne du centre-ville de Liège		5.500.000,00	0
EPI	TIB TECH (Gants)		9.200,00	2
EPI	TIB TECH (Parka)		16.000,00	3
EPI	Effets chaussants (casernement) 120		22.070,40	3
EPI	Effets chaussants (Sécurité) 120		29.040,00	3
EPI	Effets chaussants (Feu) 120		36.300,00	3
EPI	TS D1 (Tenue de service) Remplacement suivi		60.000,00	3
EPI	Masse d'habillement personnel OPS : achats pièces d'équipement divers (tranche 2028)		80.000,00	3
EPI	TIB AMU (Tenue d'intervention)		269.000,00	3
EPI	TIB FEU (Casques)		4.500,00	5



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
EPI	PACK SRC-GRIMP : Tenue d'intervention		9.000,00	5
EPI	PACK CET : Tenue d'intervention (nouveaux équipiers et renouvellement)	-	20.000,00	5
EPI	TIB TECH (Casques)		22.000,00	5
EPI	PACK PLONGEURS : TIB Plongeur (remplacement périodique)		31.460,00	5
EPI	PACK PLONGEURS : TIB SEV (remplacement périodique)		73.810,00	5
EPI	TIB FEU (Tenue d'intervention)		336.811,00	5
Informatique	Renforcement de la sécurité des accès à distance (VPN) - Frais triennaux		16.059,95	3
Informatique	Nouveau système de sauvegarde du dispatching - Licences (HYCU) - 3 ans	Province	0,00	3
Informatique	Informatique embarquée : tablettes (+ logiciel) dans véhicules - remplacements (5 p.)		20.000,00	3
Informatique	PC, terminaux et périphériques hors MP spécifiques (comme PC portables) (budget annuel)		20.000,00	3
Informatique	Matériel réseau (LAN) - commutateurs et points d'accès sans fil (selon besoins)		5.000,00	5
Informatique	Outils de gestion de la sécurité logique du parc (budget annuel)		10.000,00	5
Matériel	Tenue de cérémonie - Renouvellement		5.000,00	3
Matériel	Sacs de transport		10.000,00	3
Matériel	Remplacement des Radios portatives THR880i + programmation		13.930,00	3
Matériel	PACK SPORT		15.000,00	3
Matériel	Logistique Masse (vêtements de travail)		24.500,00	3
Matériel	Renouvellement des écrans des GPS des véhicules (modèles plus récents)		30.000,00	3
Matériel	TADM (Tenue administrative complète)		30.000,00	3
Matériel	Achat matériel de gestion des épidémies		50.000,00	3
Matériel	Matériel pour missions CPI		5.000,00	5
Matériel	CET : Nouveaux investissements (budget annuel)		5.000,00	5
Matériel	RECE : Nouveaux investissements (budget annuel)		10.000,00	5
Matériel	CBRN : Nouveaux investissements (budget annuel)		11.000,00	5



Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Matériel	Plongeurs : Nouveaux investissements (budget annuel)		12.000,00	5
Matériel	Outillage divers pour ateliers (budget annuel)		15.000,00	5
Matériel	Renouvellement du matériel (budget annuel)		50.000,00	5
Matériel	AMU : Nouveaux investissements (budget annuel)		52.000,00	5
Matériel	Remise à niveau des stocks opérationnels et nouveaux équipements (budget annuel)		400.000,00	5
Matériel	Outillage divers pour le magasin		10.000,00	5
Matériel	MP Extincteurs Opérationnels - année 3		76.835,00	5
Véhicules	Véhicule chef de manœuvre		175.000,00	5
Véhicules	Réaménagement en PC du véhicule CET		30.000,00	10
Véhicules	Véhicule de désincarcération - ajout pour Réserve		300.000,00	10
Véhicules	Véhicule de désincarcération - ajout pour Réserve		300.000,00	10
Véhicules	Véhicule de désincarcération - ajout pour Réserve		300.000,00	10
Véhicules	Véhicule : VIR (remplacement V257)		300.000,00	10
Véhicules	CCRM (Camion-citerne Rural Moyen) - nouveau camion		350.000,00	10
Véhicules	Bateaux inondations + moyen de transport		350.000,00	10
Véhicules	Autopompe - Remplacement (P202)		940.000,00	10
Véhicules	Autopompe - Remplacement (P206)		940.000,00	10
Véhicules	Autopompe - Remplacement (P203)		940.000,00	10
Véhicules	Autopompe - Remplacement (P209)		940.000,00	10
Véhicules	Porte-container Grue (remplacement T204)		400.000,00	20
Véhicules	Porte-container Grue (remplacement T205)		400.000,00	20
Véhicules	Porte-container Grue (remplacement T206)		400.000,00	20



Investissements en 2031 générant une charge d'intérêt à partir de 2027 :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Construction d'un pôle Logistique décentralisé - Études et travaux		7.000.000,00	20

Investissements en 2032 générant une charge d'intérêt à partir de 2028 :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Reconstruction du site du Sart Tilman - Études et travaux		4.500.000,00	20
Bâtiments	Construction nouvelle caserne du centre-ville de Liège - Études et travaux		25.571.540,30	20



Vu le nombre et la diversité des investissements prévus, seuls certains d'entre eux sont rappelés ci-après. Pour une vue exhaustive, le lecteur est invité à consulter les tableaux ci-dessus.

• **Investissements relatifs aux bâtiments :**

- Mise en conformité de la caserne Ransonnet avec les exigences requises afin de remplir les conditions de maintien de son **permis d'environnement** et de préservation du bâtiment : l'objectif est de continuer à avancer sur les remises en conformité des installations électriques, de chauffage, des moyens d'extinction, ... Les investissements à réaliser ne constitueront pas une rénovation en profondeur mais une action ciblée visant à conserver le permis d'environnement. Ils ne répondent pas à la problématique de la vétusté des installations, de la présence d'amiante ni des contraintes de circulations en centre urbain.

Dans ce contexte et afin d'aider la zone de secours à mener à bien ces remises en conformité, un marché public « auteur de projet » permet de recourir aux compétences de bureaux d'architecture.

- Un poste budgétaire a été prévu pour la construction d'un nouveau poste destiné à remplacer l'actuel **poste du Sart-Tilman**.

Cette démarche s'impose face aux contraintes structurelles et fonctionnelles identifiées, rendant le maintien du statu quo impossible à moyen terme. Lors de la séance du Conseil d'Administration du 15 septembre 2025, il a été décidé de solliciter l'avis des différents Présidents des Conseils de Zone et Commandants de Zone sur le projet de réaliser ce nouveau poste sur le terrain adjacent à l'emplacement actuel. Cette consultation sera menée au sein de la 6^e Commission temporaire spécifique « Zones de secours », et devra précéder toute décision d'acquisition du terrain.

Dans le cadre des prévisions budgétaires, le plan d'investissements repose donc sur l'hypothèse que la construction du nouveau poste sera effectivement réalisée sur ce terrain adjacent, ce qui permettrait d'assurer la continuité opérationnelle tout en répondant aux besoins futurs de la zone.

Plus précisément, l'hypothèse de travail retenue prévoit l'achat du terrain en 2028, le lancement des travaux de construction du nouveau poste destiné à remplacer l'actuel poste du Sart-Tilman au cours de la même année, et une réception du bâtiment envisagée pour le 1^{er} janvier 2033. En conséquence, les prévisions budgétaires intègrent, dès 2028 et jusqu'au 31 décembre 2032, une évaluation des coûts de préfinancement liés à cette opération.

- Un poste budgétaire a également été prévu pour la construction de la **nouvelle caserne en centre-ville de Liège**.

Il convient de rappeler ici que lors de sa séance du 15 septembre 2025, le Conseil d'Administration a pris acte du courrier du Collège Provincial daté du 19 juin 2025. Ce courrier précise que la Province a bien noté l'intérêt manifesté par la Zone. L'école située sur la partie avale du site sera libérée lors du transfert de ses occupants vers la nouvelle implantation à Bavière, prévu pour février 2028. La vente de cette partie aval, d'une superficie de 2 500 m², sera prochainement soumise au Conseil provincial (courant 2026), permettant une occupation possible en l'état dès janvier 2028. Dès que le prix sera fixé, la Zone en sera informée, compte tenu de l'intérêt exprimé et des liens étroits qui l'unissent à la Province de Liège.



Dans le cadre des prévisions budgétaires, le plan d'investissements repose donc sur l'hypothèse que la construction de la nouvelle caserne en centre-ville de Liège sera effectivement réalisée sur le site de la Haute École de la Province de Liège situé Quai Godefroid Kurth (site « Kurth »), ce qui permettrait d'assurer la continuité opérationnelle tout en répondant aux besoins futurs de la zone.

Plus précisément, l'hypothèse de travail retenue prévoit l'achat du terrain en 2028, le lancement des travaux de construction de la nouvelle caserne en centre-ville de Liège au cours de la même année, et une réception du bâtiment envisagée pour le 1^{er} janvier 2033. En conséquence, les prévisions budgétaires intègrent, dès 2028 et jusqu'au 31 décembre 2032, une évaluation des coûts de préfinancement liés à cette opération.

- Un poste budgétaire a également été prévu pour la construction, sur le terrain adjacent au poste d'Ans (qui serait cédé par le SPW pour un prix symbolique d'un euro), du **pôle logistique**, destiné à accueillir certains départements techniques du Service Logistique, les installations opérationnelles d'entretien ainsi que les véhicules opérationnels de seconde ligne et de réserve susceptibles d'être mobilisés rapidement.

Comme déjà évoqué, ce projet revêt une importance particulière en matière de mutualisation interzonale, s'inscrivant pleinement dans la stratégie de coopération et d'optimisation des ressources à l'échelle provinciale.

Dans le cadre des prévisions budgétaires, l'hypothèse de travail retenue prévoit le lancement des travaux de construction du pôle logistique au cours de l'année 2027, avec une réception du bâtiment envisagée pour le 1^{er} janvier 2032. En conséquence, les prévisions budgétaires intègrent, dès 2027 et jusqu'au 31 décembre 2031, une évaluation des coûts de préfinancement liés à cette opération.

- **Acquisitions de matériel :**

- Modernisation des moyens de désincarcération, budget inclus dans le renouvellement des véhicules (2026).
- Renouvellement TIC (caméras thermiques) (2026)
- AMU : Remplacement des Lucas (2026)
- Renouvellement des écrans des GPS des véhicules (modèles plus récents- 2025 à 2028)
- Acquisition de pièces de masse d'habillement :
 - Tenues de service pompiers (2025 – 2027 - 2031),
 - Tenue d'intervention (feu) (2026 – 2031)
 - Casque "feu" (2026)
 - Gants "feu" (2026 – 2029)
 - Cagoules (2026 – 2029)
 - Effets chaussants de tous types (2025)
 - Tenue administrative (2025 – 2031)
 - Tenue intervention techniques (2026 – 2027 – 2030)
 - Tenue intervention Ambulanciers (2028)
 - Tenue intervention CET (2026)
 - Tenue intervention GRIMP (2026)
 - Tenue intervention plongeurs (2025)



- Renouvellement et modernisation de tout le parc ARI
- Acquisition d'une nouvelle machine de lavage des ARI et couvre-faces (2025).
- Acquisition d'armoire de séchage des couvre-faces et des dorsaux. (2026 – 2027)
- Renouvellement du parc radio - Changement du matériel Tetra V+SDS vers 5G (phase 1 en 2029)
- **Acquisition, aménagement ou upgrade de véhicules :**
 - Acquisition de 3 ambulances (2029).
 - Remplacement de l'autopompe feux de forêt par un Camion-Citerne Rural Moyen.
 - Acquisition de deux autres Camions Citernes Ruraux Moyens
 - Acquisition d'un véhicule CET plus spécialisé
 - Remplacement de 4 autopompes (2028).
 - Remplacement de 3 auto-échelles (2031).
 - Remplacement de 3 porte-container avec grue (2028)
 - Remplacement de 3 véhicules de commandement (2026 – 2027)
 - Acquisition d'un véhicule « Chef de manœuvre » (2028)
 - Remplacement de 7 véhicules de désincarcération (2026 - 2028).
 - Acquisition d'un véhicule de secours technique TRAM (2026)
 - Remplacement de 10 berlines (2026)
 - Remplacement ou acquisitions de divers véhicules comme plongeurs, GRIMP, Rehab, du container benne, etc.
- **Investissements relatifs à l'informatique (*postes stratégiques uniquement*) :**
 - Numérisation des archives
 - Renforcement de la sécurité des accès à distance (VPN)
 - Mise en conformité NIS-2
 - Refonte de l'architecture globale de l'intranet autour de Sharepoint
 - Outil de planification des horaires du personnel
 - Extension de l'outil de gestion du patrimoine (actuellement focalisé sur la gestion des stocks du magasin) vers d'autres matières (véhicules, bâtiments, matériel, masse, AMU)
 - Nouveau système de sauvegarde du dispatching respectant une stratégie 3-2-1 (3 générations de copies, 2 supports différents, 1 version hors-site ou immuable)
 - Renouvellement de l'infrastructure matérielle informatique du dispatching avec seconde salle serveur et postes opérateurs déportés sur site de repli

Notons que les dépenses d'investissements liées à l'acquisition, l'aménagement ou l'upgrade de véhicules sont programmées en fonction du plan charroi réalisé par le bureau « Analyse et Amélioration » du Service opérationnel en collaboration avec le Département Logistique.

Rappelons enfin que les zones accueillant sur leur territoire au moins une entreprise Seveso seuil haut (comme c'est le cas pour LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI) peuvent bénéficier, dans les limites des crédits disponibles, d'une dotation annuelle spécifique destinée à l'acquisition de matériel spécialisé pour la gestion du risque SEVESO (risque lié aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses).

Les modalités de l'octroi de cette dotation aux zones de secours et au SIAMU - sont fixées par arrêté royal.

Les achats réalisés dans ce cadre — qu'ils soient pris en charge totalement ou partiellement par le Centre National de Crise (NCCN) — sont explicitement identifiés comme tels (Autorité subsidiaire : Seveso) dans les tableaux d'investissements.

Il convient de noter que, ces dernières années, les modalités d'attribution et d'utilisation de ces subsides ont régulièrement évolué. Actuellement, chaque zone de secours doit soumettre à son réseau de référence (Brandweer net-werkt ou REZONWAL) un plan pluriannuel d'investissements dédié aux projets SEVESO.

Dans ce contexte, notre zone a déposé un plan pluriannuel 2024-2026, comprenant une dépense principale étalée sur plusieurs exercices : l'acquisition d'un conteneur de décontamination destiné à la fois à la population et aux pompiers exposés à des substances dangereuses (450 000 €). Par ailleurs, des investissements complémentaires en matériel de remplacement sont également prévus au cours de l'année 2026.

2.2.2. Amortissements et financement des investissements

Après déduction d'éventuels subsides, les investissements ont un impact sur le bilan au travers de leurs amortissements et des emprunts qui servent à les financer.

2.2.2.1. Évolution prévisionnelle des amortissements

Celle-ci a été réalisée sur base des amortissements en cours et des prévisions d'investissements.

	Réal. 2023	Réal. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027	Prév. 2028	Prév. 2029	Prév. 2030	Prév. 2031
2 ans	99.358,37	37.109,02	32.735,94	143.060,84	123.204,70	9.200,00	84.200,00	104.600,00	30.000,00
3 ans	502.390,56	449.253,65	650.043,99	812.444,29	1.162.909,32	1.171.943,37	997.226,84	690.121,45	806.920,69
5 ans	1.040.376,00	981.159,12	1.324.219,03	1.924.184,42	2.222.939,59	2.351.467,54	2.601.281,59	2.324.956,07	1.942.137,20
10 ans	1.108.031,99	970.175,33	984.872,77	1.392.510,44	1.573.925,28	2.000.235,18	2.019.627,47	1.995.342,49	2.323.928,10
20 ans	553.767,88	554.892,59	557.974,36	656.442,39	669.107,89	749.742,89	748.754,39	752.504,39	1.113.699,45
33 ans	16.797,11	16.797,11	201.587,61	16.797,11	16.797,05	0,00	0,00	0,00	0,00
Total	3.320.721,91	3.009.386,82	3.751.433,70	4.945.439,49	5.768.883,84	6.282.588,98	6.451.090,30	5.867.524,40	6.216.685,44

2.2.2.2. Emprunts de financement des investissements

L'intercommunale contracte dans le courant du 1^{er} quadrimestre de l'année N+1 les emprunts d'investissements nécessaires à la reconstitution de sa trésorerie suite aux investissements réalisés durant l'année N et ayant été préfinancés, durant celle-ci, par la trésorerie (le cas échéant au moyen de crédits à terme fixe).

2.3. Fonctionnement

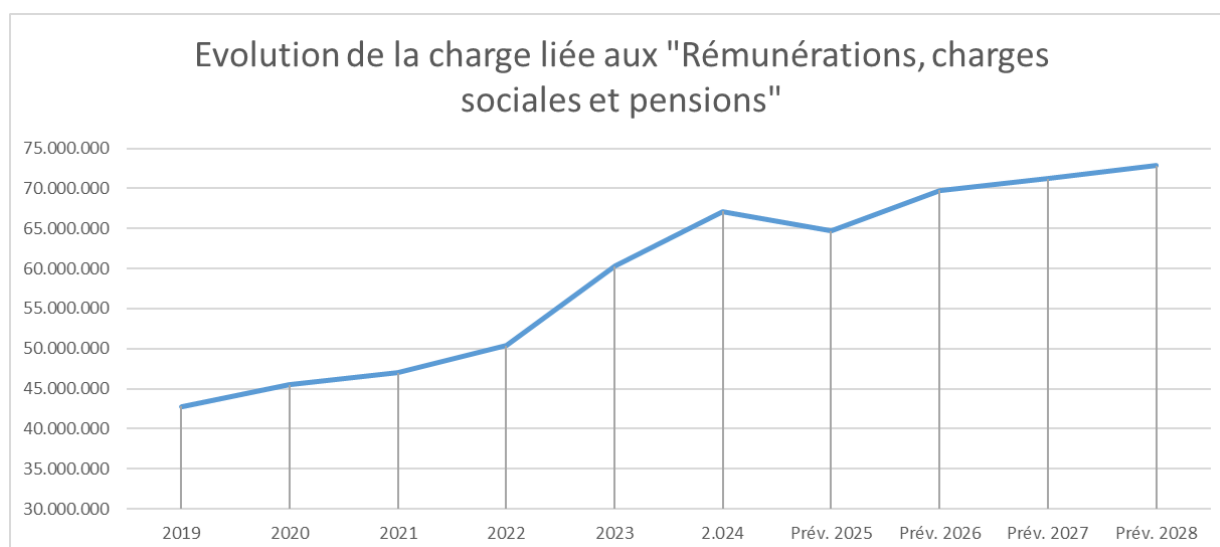
2.3.1. Coût lié aux « Rémunérations, charges sociales et pensions »

2.3.1.1. Évolution du coût lié aux « Rémunérations, charges sociales et pensions »

Remarque préliminaire :

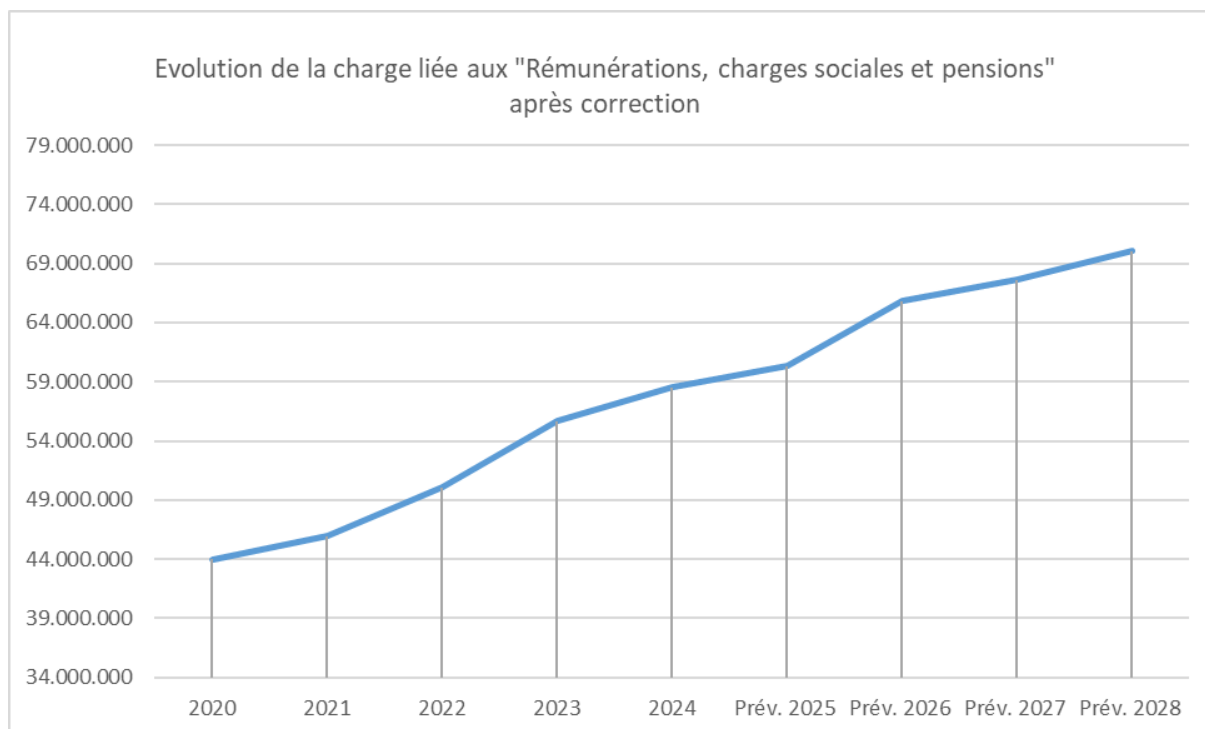
La charge liée aux « Rémunérations, charges sociales et pensions » est composée du montant brut des traitements augmenté du coût de l'ONSS patronale, du pécule de vacances, de l'allocation de fin d'année, de la cotisation patronale pension de base, du coût des assurances du personnel et de la cotisation pension de responsabilisation.

L'impact de cette charge sur le compte de résultats pourrait, le cas échéant, être diminué par la prise en charge partielle des cotisations patronales pensions par le canton financier IILE-SRI géré par OGEO FUND OFP. Cela fut d'ailleurs le cas de 2008 à 2013 inclus. Il est renvoyé à ce sujet au point 2.3.1.3 de la présente note financière (cf. *infra*).



Les charges liées aux « Rémunérations, charges sociales et pensions » représentent environ 85 % du coût de l'institution.

2.3.1.2. Évolution de la charge liée aux « Rémunérations, charges sociales et pensions » corrigée



Ce graphique montre l'évolution de la masse salariale et des charges sociales y afférentes.

Il reprend, en effet, les charges liées aux « Rémunérations, charges sociales et pensions » desquelles ont été retirées le montant de la cotisation pension de responsabilisation due par l'intercommunale depuis l'année 2013.

L'évolution de la courbe telle que nous la constatons sur le graphique repris ci-dessus résulte de l'effet combiné de facteurs déterminés, tels notamment :

- L'indexation des salaires (+ 2%) :

Pour mémoire : Indexation des salaires au 1^{er} avril 2020, au 1^{er} octobre 2021, au 1^{er} février 2022, au 1^{er} avril 2022, au 1^{er} juin 2022, au 1^{er} septembre 2022, au 1^{er} décembre 2022, au 1^{er} janvier 2023, au 1^{er} décembre 2023 et au 1^{er} juin 2024.

Concernant l'année 2025, au moment d'écrire ces lignes, 1 indexation a déjà eu lieu au 1^{er} mars 2025.

Selon les prévisions du Bureau Fédéral du Plan (mise à jour du 2 septembre 2025), les salaires dans la fonction publique seraient adaptés au coût de la vie, en d'autres termes augmentés de 2%, au 1^{er} avril 2026.



Les dépenses de la zone se composant essentiellement de dépenses de personnel (environ 85 % du total de ses charges), son budget se retrouve très fortement impacté par les indexations salariales.

L'estimation de la charge liée aux « rémunérations, charges sociales et pensions » pour les années 2025 à 2028 telle qu'établie dans le cadre du présent Plan stratégique, tient compte d'une indexation des salaires aux 1^{er} avril 2026 et 1^{er} janvier 2028.

- Les engagements :

Les engagements suivants ont eu lieu en 2024 : 1 mécanicien automobile au 15 janvier 2024, 2 secrétaires de direction respectivement aux 4 et 11 mars 2024, 1 agent administratif au 11 mars 2024 et 1 électricien/électromécanicien automobile au 18 mars 2024, 12 stagiaires sapeurs-pompiers professionnels le 1^{er} octobre 2024 et 1 dessinatrice en construction le 4 novembre 2024.

Durant les neuf premiers mois de l'année 2025, il y a lieu d'observer les engagements suivants : 1 dessinatrice en construction le 13 janvier 2025, 12 stagiaires sapeurs-pompiers professionnels le 3 mars 2025, 1 stagiaire capitaine professionnel le 3 mars 2025, 1 chargée de communication le 17 juin 2025, 1 informaticien le 24 juin 2025, 1 dessinatrice en construction le 4 août 2025, 12 stagiaires sapeurs-pompiers professionnels le 1^{er} septembre 2025.

Une estimation des futurs engagements a été prise en compte dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique 2026-2028 – Évaluation 2025 :

- Année 2026 (prévisions) :

- Engagement de 2 agents administratifs le 1^{er} janvier 2026 ;
- Engagement d'1 Conseiller en prévention le 1^{er} janvier 2026 ;
- Engagement d'1 pédagogue le 1^{er} janvier 2026 ;
- Engagement de 3 agents préventionnistes le 1^{er} février 2026 ;
- Engagement de 12 stagiaires sapeurs-pompiers professionnels le 23 février 2026 ;
- Engagement d'1 électricien bâtiment le 1^{er} avril 2026 ;
- Engagement d'1 juriste le 1^{er} juillet 2026 ;
- Engagement d'1 chauffagiste le 1^{er} juillet 2026 ;
- Engagement d'1 magasinier le 1^{er} juillet 2026 ;
- Engagement de 3 stagiaires capitaines professionnels le 23 février 2026
- Engagement de 2 stagiaires capitaines professionnels le 1^{er} avril 2026.

- Année 2027 (prévisions) :

- Engagement d'1 bachelier en construction le 1^{er} janvier 2027 ;
- Engagement d'1 électricien bâtiment le 1^{er} janvier 2027 ;
- Engagement de 7 dispatcheurs civils le 1^{er} janvier 2027 ;
- Engagement d'1 dispatcheur civil le 1^{er} février 2027 ;
- Engagement de 2 agents préventionnistes le 1^{er} janvier 2027 ;
- Engagement de 12 stagiaires sapeurs-pompiers professionnels le 15 février 2026.

- Année 2028 (prévisions) :

- Engagement d'1 agent administratif le 1^{er} juin 2028 ;
- Engagement de 12 stagiaires sapeurs-pompiers professionnels le 15 février 2028.

Il convient de rappeler ici qu'avant toute procédure de recrutement externe d'un agent civil, la zone engage systématiquement une concertation avec la Province pour examiner, en priorité, la possibilité soit de détacher un membre du personnel provincial disposant du profil recherché, soit de répondre au besoin par la mobilisation d'un service provincial au profit des zones de secours, dans une logique de mutualisation et de synergies interzonales. Ce n'est qu'en l'absence de solution via l'une ou l'autre de ces voies qu'un appel public pour un recrutement externe est lancé.

Les prévisions financières intègrent le coût lié à des recrutements externes d'agents civils. Ces prévisions seront donc ajustées en fonction de l'aboutissement effectif des démarches de mutualisation et de synergie avec la Province, notamment si des ressources provinciales peuvent être mobilisées ou si des dispositifs partagés entre zones de secours sont mis en place. Elles pourront également évoluer selon le nombre et le succès des appels publics nécessaires pour constituer des réserves de recrutement adaptées, l'évolution des besoins, ainsi tout autre facteur particulier et/ou la situation financière globale. Le contexte financier extrêmement préoccupant pour les finances locales laisse difficilement entrevoir la réalisation certaine de tous les objectifs fixés.

- L'augmentation de la prime de l'assurance contre les accidents du travail :
 - Augmentation de la prime suite à l'élargissement de la couverture de l'assurance accidents du travail : indemnisation des frais médicaux à 200% du barème INAMI et capital de 25.000 € en cas de décès en/des suites d'une intervention ou lors/des suites d'un entraînement/exercice (effet au 1^{er} août 2021).
 - Augmentation de la prime suite à l'élargissement de la couverture de l'assurance accidents du travail : indemnisation des frais médicaux à 300% du barème INAMI (effet au 1^{er} juillet 2022).
 - Révision dès l'année 2023 des conditions tarifaires de l'assurance contre les accidents du travail :

Après analyse du contrat accidents du travail sur 5 ans (2017 à 2021 inclus), il est apparu que la statistique « sinistres » demeurerait déficitaire (cela n'étant pas dû à un sinistre exceptionnel qui viendrait perturber le tout en raison de son importance). L'assurance accidents du travail impactait donc négativement les résultats statistiques globaux de l'ensemble du portefeuille d'assurances.

Les conditions tarifaires de l'assurance accidents du travail ont donc dû être revues avec effet dès le 1^{er} janvier 2023 sur base d'une majoration de la prime annuelle estimée par l'assureur à environ + 40 %.

On rappellera que les conditions tarifaires avaient déjà été revues à la hausse avec effet le 1^{er} janvier 2020 pour les mêmes raisons (majoration de la prime annuelle d'environ + 24 %).

- Révision dès l'année 2026 des conditions tarifaires de l'assurance contre les accidents du travail :

Après analyse du contrat accidents du travail sur 5 ans (2020 à 2024 inclus), il apparaît que la statistique « sinistres » demeure déficitaire (cela n'étant pas dû à un sinistre exceptionnel qui viendrait perturber le tout en raison de son importance). L'assurance accidents du travail impacte donc négativement les résultats statistiques globaux de l'ensemble du portefeuille d'assurances.



Les conditions tarifaires de l'assurance accidents du travail ont donc dû être revues avec effet dès le 1^{er} janvier 2026 sur base d'une majoration de la prime annuelle estimée par l'assureur à environ + 15,67 %.

- Évolution de la prime liée également aux engagements et aux périodes d'absence à exclure de la masse salariale à déclarer à l'assureur.
- Prise en compte d'un coefficient de responsabilisation (appliqué dans le cadre du calcul de la cotisation pension de responsabilisation) de 73,36% en 2025, de 77,11% en 2026, de 78,57% en 2027 et de 79,93% en 2028.³⁴³⁵(cf. *infra* point 2.3.1.3.).
- Prise en compte de l'évolution du taux de cotisation pension de base : Le taux s'élève à 45% pour l'année 2025 (comme pour l'année 2024). Un taux identique est appliqué pour les années 2026 à 2028 sur base des prévisions d'évolution renseignées dans la simulation SFP du 8 septembre 2025 (cf. *infra* point 2.3.1.3.).
- Les évolutions de carrière, nominations à titre définitif et promotions.
- Les départs à la pension ou autres départs.

Au moment de la rédaction du présent document, 12 départs ont eu lieu en 2025³⁶ :

- 3 membres du personnel ont été pensionnés, à savoir 2 sapeurs-pompiers professionnels (1^{er} mai et 1^{er} juillet 2025) et 1 agent administratif chargé des BVS (1^{er} janvier 2025)
- 5 membres du personnel ont démissionné de leur emploi, à savoir : 2 stagiaires sapeurs-pompiers professionnels respectivement le 1^{er} janvier et le 30 septembre 2025, et 3 sapeurs-pompiers professionnels nommés à titre définitif respectivement les 15 janvier, 10 septembre et 30 octobre 2025.
- Les contrats de travail à durée déterminée de 2 agents civils n'ont pas été renouvelés à leur échéance : 1 agent administratif au 10 mars 2025 et 1 dessinateur en construction au 4 mai 2025 ;
- 2 sapeurs-pompiers professionnels sont décédés respectivement le 29 mai et le 16 août 2025.

Une estimation des futurs départs à la pension a été prise en compte dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique 2026-2028 – Évaluation 2025 :

- Année 2026 (prévisions) :
 - 3 sapeurs-pompiers professionnels ;
 - 1 sergent professionnel ;
 - 3 adjudants professionnels.
- Année 2027 (prévisions) :
 - 2 sapeurs-pompiers professionnels ;
 - 2 adjudants professionnels ;
 - 1 dispatcheur civil.
- Année 2028 (prévision) :
 - 1 sapeur-pompier professionnel.

³⁴ Source : Simulation des cotisations de responsabilisation Service fédéral des Pensions 14/07/2025.

³⁵ Rappelons que le taux appliqué depuis 2013 à 2022 inclus était de 50%. Il était de 71,26% en 2023 et de 70,25% en 2024.

³⁶ Sur base des informations en notre possession au moment de la rédaction du présent document.

2.3.1.3. Détail des pensions

- Bref historique :

- Affiliation, depuis le 1^{er} janvier 2006, de l'IILE-SRI au régime des nouveaux affiliés à l'ONSSAPL (actuel ONSS).

Toutes les pensions des anciens membres de l'IILE-SRI ont été reprises par le SdPSP, la charge financière y relative étant supportée par le pool des nouveaux affiliés de l'ONSSAPL (Pool 2) (actuel ONSS).

- Lors du passage au financement des pensions du personnel statutaire de l'IILE-SRI via l'ONSSAPL (actuel ONSS), les fonds qui avaient été constitués à l'époque chez Ethias dans le cadre de la convention de gestion du fonds de pensions de l'IILE-SRI (résiliée suite à l'adhésion de l'IILE-SRI au régime des nouveaux affiliés à l'ONSSAPL), n'ont pas été réclamés à l'intercommunale.
- Gérés par l'Institution de Retraite Professionnelle Ogéo Fund OFP, ces fonds bénéficient d'une gestion prudente avec un objectif à terme initial de 4% comme taux d'intérêt moyen compte tenu des fluctuations de l'économie mondiale, actuellement instable (en application de la convention de gestion).

Le résultat de cette gestion doit permettre conformément à la convention conclue entre l'intercommunale et Ogéo Fund OFP :

- De maintenir le régime préférentiel de l'IILE-SRI en matière de pension dont bénéficiaient les agents statutaires de l'IILE-SRI antérieurement au passage à l'ONSS.
- De contribuer au financement des cotisations pension dues par l'IILE-SRI à l'ONSS. Rappelons à cet égard que, de 2007 à 2013 inclus, une partie des cotisations patronales de pension de base due par l'intercommunale à l'ONSS a été supportée par le canton IILE géré par Ogéo Fund OFP³⁷.

Relevons qu'eu égard aux perspectives économiques de l'époque et aux perspectives de rendements futurs très faible des obligations, le taux d'actualisation avait été revu à la baisse, soit un taux d'actualisation de 3,50% net à partir de la clôture des comptes annuels au 31 décembre 2016.

Notons également l'ajout (depuis le 31 décembre 2017) d'un « buffer »³⁸ aux anciennes provisions techniques (appelées dorénavant « Best Estimate »)

On mentionnera également la diminution des frais de gestion d'Ogéo Fund à partir de l'année 2021 : le taux appliqué jusque-là (0,50%) a été réduit à 0,45%.

³⁷ Les réserves disponibles (intérêts) ont ainsi été utilisées à concurrence des montants suivants : 1.610.000 € en 2007 / 3.488.200 € en 2008 / 3.085.000 € en 2009 / 634.874 € en 2010 / 2.963.668,93 € en 2011 / 3.129.129 € en 2012 / 478.317 € en 2013.

³⁸ À savoir un certain % calculé sur base d'un test de continuité pour tenir compte de déviations défavorables.

Enfin, on signalera qu'à la suite des demandes de rapatriement des réserves libres formulées dans le courant de l'année 2023 par plusieurs entreprises d'affiliation (parmi lesquelles LIEGE ZONE IILE-SRI³⁹), Ogéo Fund doit se préparer, à moyen terme (sur une durée de 5 ans), à un rapatriement de réserves vers ses entreprises d'affiliation d'un montant de l'ordre de 300 millions d'euros. La continuité du fonds n'est toutefois pas remise en cause. La politique d'investissement (SIP) devra être adaptée. La nouvelle SIP conduira à une remise à jour des plans de financement pour chaque canton. La mise à jour des plans de financement constituera, notamment, la formalisation des demandes de rapatriement des réserves libres pour les entreprises d'affiliation concernées. À moyen terme, cette diminution des actifs d'Ogéo Fund de l'ordre de 300 millions doit s'accompagner d'une diminution des frais, afin de conserver un même niveau de coût que le niveau actuel. Selon toute vraisemblance, l'impact des rapatriements formulés n'est pas de nature à remettre en question la structure actuelle et le taux de coût de 0,45% pourra être maintenu.

- Modalités de paiement des cotisations de pension dues à l'ONSS :

- Décision de l'IILE-SRI de confier à Ogéo Fund OFP, à dater du 1^{er} janvier 2009, le paiement des cotisations pensions relatives à l'affiliation de l'IILE-SRI au régime des nouveaux affiliés à l'ONSS.
- Ogéo Fund OFP a fait savoir à ses entreprises d'affiliation qu'à partir du 1^{er} janvier 2015, il ne se chargerait plus du paiement des cotisations de pension relatives à l'affiliation de l'IILE-SRI au régime des nouveaux affiliés à l'Office. Dès cette date, l'ONSS adresse donc directement à l'IILE-SRI la facturation relative aux cotisations de pension de base et de responsabilisation.

- Évolution et estimation du taux de cotisation de pension de base :

- 2010 : 37 % (29,5 % + 7,5 %)
- 2011 : 40 % (32,5 % + 7,5 %)
- 2012 : 40,5 % (33 % + 7,5 %)
- De 2013 à 2015 : 41 % (33,5 % + 7,5 %)
- De 2016 à 2021 : 41,5 % (34 % + 7,5 %)
- 2022 : 43 % (35,5 % + 7,5 %)
- 2023 : 44 % (36,5 % + 7,5 %)
- 2024 et 2025 : 45 % (37,5 % + 7,5 %)
- 2026 à 2028 (prév.) : 45 % (37,5 % + 7,5 %)

Le taux de cotisation de pension de base pour l'année 2026 a été définitivement fixé à 45% (voy. l'AR du 30 novembre 2023 pris pour les années 2025 et 2026 en exécution de l'article 16, alinéa 1^{er}, 1, de la loi du 24 octobre 2011 - M.B. 13.12.2023). Les membres du Comité de gestion du SFP ont choisi de ne pas prendre position concernant la fixation provisoire du taux de cotisation de pension de base pour les

³⁹ La demande de retrait de 26,5 millions d'euros de notre canton au sein d'OGEO FUND, destinée à rembourser la ville de Liège conformément à la convention relative à l'imputation des charges de pension pour la détermination de l'éventuelle cotisation complémentaire de responsabilisation (en application de la loi du 24 octobre 2011), a été approuvée par le régulateur du Fonds de pension (FSMA) au cours du mois de mai 2025. Le 21 mai 2025, OGEO FUND a procédé au versement de cette somme à la zone, qui l'a immédiatement transférée à la Ville de Liège.



années 2027 et 2028⁴⁰. Les prévisions financières supposent que le taux de cotisation de base légale est maintenu à 45% pour ces années.⁴¹

- Cotisation de responsabilisation :

- Pour rappel, à partir du 1^{er} janvier 2012, une nouvelle cotisation dite de responsabilisation est venue s'ajouter à la cotisation pension de base dans le cadre du nouveau système de financement des pensions du personnel nommé des administrations locales.

Cette cotisation est due par les administrations provinciales et locales dont la charge de pension des anciens membres du personnel nommé et/ou leurs ayants-droits est supérieure aux cotisations de pension de base légales pour l'année concernée. L'écart entre ces deux éléments est multiplié par un coefficient de responsabilisation⁴², constituant ainsi la cotisation pension de responsabilisation due.

- Depuis le 1^{er} janvier 2017, le Service Fédéral des Pensions (SFP) est compétent pour le calcul de la cotisation de responsabilisation. La facturation et la perception de la cotisation de responsabilisation seront, quant à elles, faites par l'ONSS.
- Évolution et estimation de la cotisation de responsabilisation mise à charge de l'intercommunale :

L'augmentation consécutive de la cotisation pension de responsabilisation à partir de l'année civile 2023 résulte essentiellement de la décision de l'assemblée générale extraordinaire des associés du 27 avril 2023 d'approuver la convention entre la Ville de Liège et LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI relative à l'imputation des charges de pension pour la détermination de l'éventuelle cotisation complémentaire de responsabilisation (en application de la loi du 24 octobre 2011). A partir de 2023, la charge de pension relative aux services prestés antérieurement à la création de l'intercommunale (c-à-d la partie de la carrière effectuée à la Ville) par les agents statutaires de la Ville affectés à l'activité de prévention et de lutte contre l'incendie transférée à l'intercommunale, a été imputée à l'Intercommunale.

L'augmentation de la cotisation pension de responsabilisation à partir de l'année civile 2023 s'explique également par la forte hausse du coefficient de responsabilisation, passé de 50 % (2012-2022) à 69,38 % en 2023, puis à 70,33 % en 2024. Selon les prévisions SFP (22/08/2025), il atteindra 73,36 % en 2025, 77,11 % en 2026, 78,57 % en 2027 et 79,93 % en 2028. Elle s'explique également par l'absence d'un deuxième pilier de pension pour le personnel contractuel.

Estimation pour les années 2025 à 2028 :

- Cotisation responsabilisation 2025 (estimation) : 4.920.545 €
- Cotisation responsabilisation 2026 (estimation) : 3.951.037 €
- Cotisation responsabilisation 2027 (estimation) : 3.595.619 €
- Cotisation responsabilisation 2028 (estimation) : 2.803.360 €

⁴⁰ Source : Communication 2025-2 2025-2 - 24/06/2025.

⁴¹ Source : prévisions d'évolution renseignées dans la simulation SFP du 8 septembre 2025.

⁴² Ce coefficient est fixé annuellement par le Comité de gestion des pensions des administrations provinciales et locales au SPF sur base des revenus et des dépenses du Fonds de pension solidarisé pour l'année pour laquelle la cotisation de responsabilisation est calculée. Le coefficient est identique pour toutes les administrations affiliées.



L'estimation du montant de la cotisation pension de responsabilisation qui sera due par le secteur A pour les années civiles 2025 à 2028 se base donc sur :

- l'estimation de la part de la charge de pension qui se rapporte à la durée des services accomplis par les agents statutaires à l'intercommunale (telle que communiquée par le SFP en date du 22 septembre 2025) majorée de l'estimation de la part de la charge de pension qui se rapporte à la durée des services accomplis par les pompiers au SRI de Liège (avant transfert de l'activité de prévention et de lutte contre l'incendie à l'Intercommunale).
Notons qu'il est impossible de chiffrer de manière fiable l'impact de la décision du 27 avril 2023 (celui-ci dépendant du taux de mortalité et de l'évolution du coefficient de responsabilisation).
- l'estimation des cotisations pension de base légales pour les années concernées (sur base elle-même de l'estimation de la masse salariale des agents statutaires et de l'évolution annuelle du taux de la cotisation pension de base pour les années concernées).
- les coefficients de responsabilisation afférents auxdites années tels que renseignés dans la simulation du SFP du 22 septembre 2025.
- l'augmentation de la cotisation de responsabilisation en raison de l'absence d'un deuxième pilier de pension pour le personnel contractuel.

- Il convient de rappeler que, conformément à la convention susmentionnée entre la Ville de Liège et LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI relative à l'imputation des charges de pension pour la détermination de l'éventuelle cotisation complémentaire de responsabilisation (en application de la loi du 24 octobre 2011), l'intercommunale s'était engagée à verser à la Ville de Liège le montant des cotisations de responsabilisation calculées depuis 2012 et jusqu'en 2022 inclus sur base des charges de pension relatives aux services prestés antérieurement à la création de l'intercommunale par les agents statutaires de la ville affectés à l'activité de prévention et de lutte contre l'incendie transférée à l'intercommunale, et payées par la Ville depuis cette date, soit un montant total de 26,5 millions d'euros. La demande de retrait de 26,5 millions d'euros de notre canton au sein d'OGEO FUND, destinée à rembourser la ville de Liège, a été approuvée par le régulateur du Fonds de pension (FSMA) au cours du mois de mai 2025. Le 21 mai 2025, OGEO FUND a procédé au versement de cette somme à la zone, qui l'a immédiatement transférée à la Ville de Liège.

2.3.2. « Approvisionnements et services et biens divers »

La gestion des imprévus et des catastrophes faisant partie intégrante du métier de pompier, les véhicules et le matériel y sont soumis à rude épreuve. Compte tenu du coût d'un camion de pompiers ou du matériel d'incendie, des réparations résultant d'un usage en conditions extrêmes peuvent toujours survenir et affecter les dépenses de fonctionnement.

Facteurs d'évolution :

- Évolution du coût des matières premières compte tenu du contexte économique actuel.
- Évolution du prix des énergies.

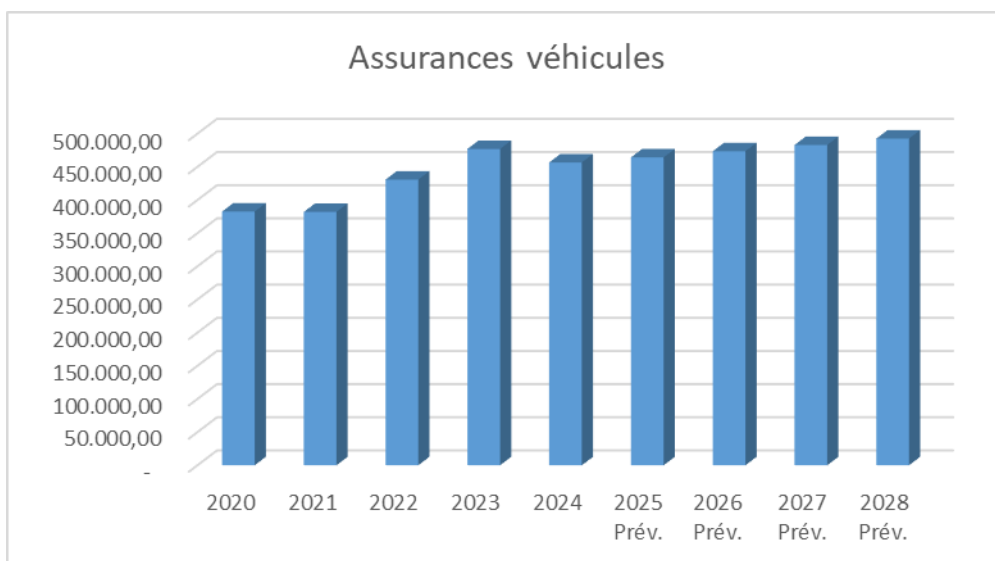
La situation sur les marchés financiers, ainsi que les cotations énergétiques pour le gaz et l'électricité, restent très volatiles. Malgré une légère détente observée récemment, les prix restent à des niveaux historiquement élevés. Les perspectives à court terme ne laissent toujours pas présager de retour à des prix bas, en raison des incertitudes liées à la géopolitique et à la transition énergétique.

L'intercommunale ayant adhéré à la centrale d'achat provinciale pour les années 2022-2024 puis 2025-2027, le prix des énergies (gaz et électricité) dépend des conditions obtenues et de la stratégie de clic appliquée par la Province de Liège dans son marché.

Les prévisions financières tiennent dès lors compte de l'évolution des prix telle qu'elle résulte du contexte inflationniste géré par la Province au mieux des intérêts des pouvoirs adjudicateurs bénéficiaires. La question reste sur le plus long terme. Il est impossible d'avoir une estimation réellement fiable et stable.

- Évolution du coût des frais de maintenance des programmes informatiques, souvent alignés sur l'inflation.
- Évolution résultant des clauses d'indexation reprises dans certains contrats de maintenance (notamment chauffage).
- Évolution résultant du changement des technologies utilisées (ex. : nouvelle téléphonie IP, migration dans le cloud de services exécutés auparavant par nos ordinateurs, ...).
- Évolution résultant du changement du modèle de licences informatiques : achat unique remplacé par licences mensuelles ou annuelles (ex. : Microsoft 365).
- Parc de véhicules et équipements opérationnels plus importants et de plus grande technicité d'où une maintenance plus onéreuse. Recours accru aux sociétés extérieures pour la maintenance et l'entretien des véhicules opérationnels (entretien des volets et problèmes électromécaniques) en raison notamment de l'évolution des technologies.

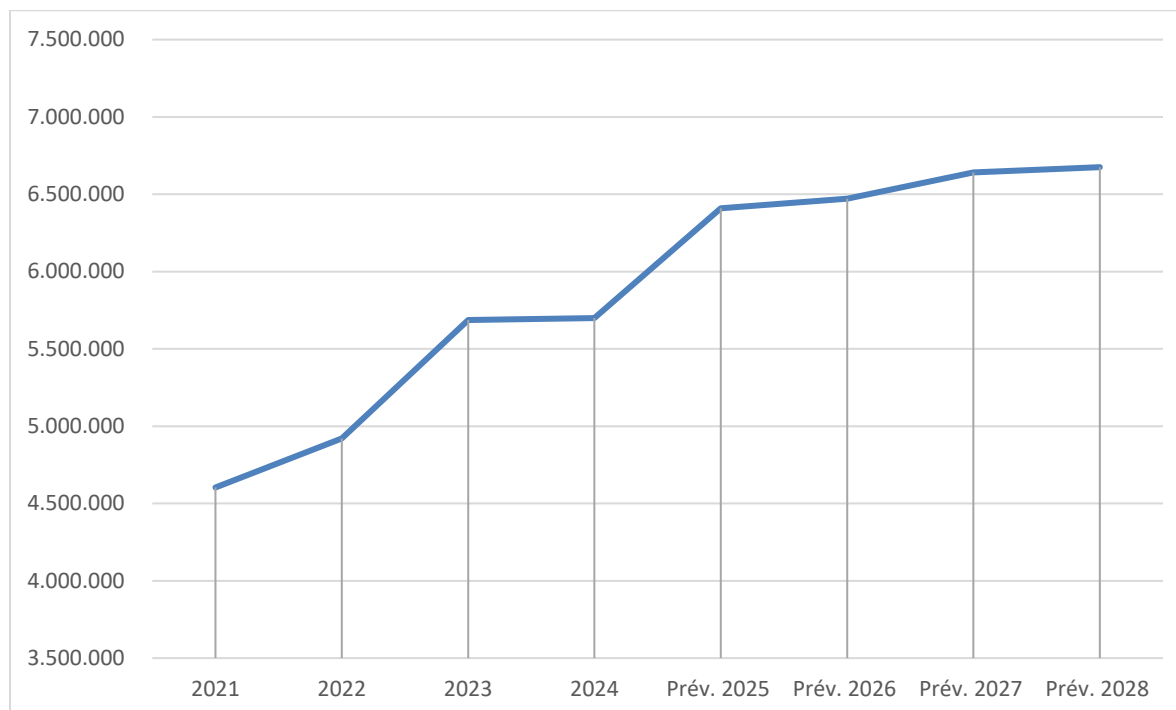
- Évolution du coût des assurances : principalement les branches RC Auto, Incendie et RCG. Le graphique ci-dessous retrace l'évolution de la prime d'assurance de la branche auto (la plus importante parmi les trois citées) :



- Les travaux de rénovation et d'amélioration des performances énergétiques (isolation, châssis et chauffage) des postes de Grivegnée, d'Ans, et de Grâce-Hollogne dans le but d'améliorer la performance énergétique.
- Des efforts de gestion ont été et continuent à être réalisés dans la mesure du possible afin de diminuer de façon optimale les dépenses liées aux frais de fonctionnements.

L'acquisition, réalisée en 2024 d'un logiciel de gestion du patrimoine permet un suivi et contrôle plus efficaces et donc une meilleure maîtrise de la gestion des entrées et sorties d'articles (marchandises/pièces) du magasin qui intègre depuis 2020 aussi la gestion de la masse d'habillement.

Pour rappel, les prévisions budgétaires ont été intégrées dans le programme comptable à l'exception toutefois du plan d'investissements qui demande un suivi particulier et sera dès lors traité ultérieurement. L'exercice d'un contrôle budgétaire interne via le programme comptable permettra d'améliorer le contrôle périodique des dépenses de fonctionnement de l'institution par un suivi journalier du budget tel que prévu dans le Plan stratégique, et de surveiller au plus près les évolutions de la situation financière afin de pouvoir réagir au plus vite si la situation financière évoluait négativement (aggravation des résultats escomptés).

Évolution des postes « Approvisionnements » et « Service et biens divers »

La forte augmentation observée en 2022 s'explique principalement par la flambée des prix de l'énergie (gaz et électricité) et, plus largement, par un contexte inflationniste généralisé qui a impacté l'ensemble des coûts, notamment ceux des carburants.

En 2023, la hausse résulte essentiellement de l'effet combiné de la prise en charge sur l'exercice 2023 du coût relatif à la mise à disposition, en 2022 et 2023, d'un ETP Conseiller en prévention niveau 1 par le Service externe, des arriérés de refacturation du traitement d'un agent de la Ville de Liège détaché à l'intercommunale, ainsi que d'une diminution progressive des prix de l'énergie.

Pour 2025, la progression attendue s'explique par l'augmentation des dépenses d'entretien des véhicules et du matériel d'exploitation, ainsi que par la hausse du coût de l'Internet, des licences informatiques et des frais d'avocat.

Enfin, la courbe se stabilise sur la période 2027-2028, traduisant une relative maîtrise des charges sur ces postes.

2.4. Reconstitution du besoin du fonds de roulement et prévision du déficit résultant du fonctionnement du secteur A pour les années 2025 à 2028

2.4.1. Formule de reconstitution du besoin du fonds de roulement

La formule de reconstitution du besoin en fonds de roulement a été établie par le réviseur d'entreprises désigné à l'origine de l'IILE-SRI et ce, afin de permettre à l'intercommunale d'atteindre l'équilibre financier et de faire face strictement à ses engagements financiers annuels.

Cette formule permet en effet de corriger l'écart qui existe, d'une part, entre la charge annuelle relative aux amortissements (sur immobilisations) de l'exercice et la valeur d'acquisition des investissements, et d'autre part, entre les remboursements des tranches en capital des emprunts d'investissement et la somme des emprunts souscrits en vue de reconstituer la trésorerie suite aux investissements de l'année.

Formule :

Les amortissements de l'exercice

MOINS la valeur d'acquisition des investissements de l'exercice

PLUS les emprunts souscrits en vue de reconstituer la trésorerie suite aux investissements de l'année

MOINS les tranches en capital des emprunts relatives à l'année en cours

MOINS l'imputation en résultats financiers de l'exercice des subsides en capital

PLUS les subsides en capital de l'exercice

La participation financière des communes associées correspond dès lors à la perte comptable de l'exercice majorée du montant nécessaire à la reconstitution du besoin en fonds de roulement.

Précisons à cet égard qu'une étude sera réalisée afin d'évaluer la pertinence du maintien de cette formule et d'identifier, le cas échéant, le moyen de préserver de manière optimale le capital de l'intercommunale.



2.4.2. Prévision des emprunts d'investissements annuels

Afin de reconstituer la trésorerie du secteur A de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI au moyen de laquelle les acquisitions de l'année ont été préfinancées par la trésorerie (au moyen, le cas échéant, de crédits à terme fixe), des emprunts d'investissement sont souscrits durant le 1^{er} trimestre de l'année suivante.

- Investissements 2022 : Quatre emprunts :
 - Un emprunt de 65.000 € (Durée 3 ans)
 - Un emprunt de 630.000 € (Durée 5 ans)
 - Un emprunt de 2.665.000 € (Durée 10 ans)
- Investissements 2023 : Trois emprunts :
 - Un emprunt de 649.000 € (Durée 3 ans)
 - Un emprunt de 794.000 € (Durée 5 ans)
 - Un emprunt de 195.000 € (Durée 10 ans)
- Investissements 2024 : Quatre emprunts :
 - Un emprunt de 510.000 € (Durée 3 ans)
 - Un emprunt de 1.500.000 € (Durée 5 ans)
 - Un emprunt de 830.000 € (Durée 10 ans)
 - Un emprunt de 55.000 € (Durée 20 ans)
- Investissements 2025 : Quatre emprunts – **Montants prévus** :
 - Un emprunt de 850.000 € (Durée 3 ans)
 - Un emprunt de 2.500.000 € (Durée 5 ans)
 - Un emprunt de 1.900.000 € (Durée 10 ans)
 - Un emprunt de 100.000 € (Durée 20 ans)
- Investissements 2026 : Quatre emprunts – **Montants prévus** :
 - Un emprunt de 850.000 € (Durée 3 ans)
 - Un emprunt de 3.200.000 € (Durée 5 ans)
 - Un emprunt de 3.800.000 € (Durée 10 ans)
 - Un emprunt de 1.480.000 € (Durée 20 ans)
- Investissements 2027 : Quatre emprunts – **Montants prévus** :
 - Un emprunt de 1.420.000 € (Durée 3 ans)
 - Un emprunt de 2.560.000 € (Durée 5 ans)
 - Un emprunt de 2.260.000 € (Durée 10 ans)
 - Un emprunt de 800.000 € (Durée 20 ans)
- Investissements 2028 : Quatre emprunts – **Montants prévus** :
 - Un emprunt de 765.000 € (Durée 3 ans)
 - Un emprunt de 1.400.000 € (Durée 5 ans)
 - Un emprunt de 5.7700.000 € (Durée 10 ans)
 - Un emprunt de 11.300.000 € (Durée 20 ans)

2.4.3. Prévision des déficits 2025 à 2028 du secteur A et des quotes-parts communales/provinciales y relatives

2.4.3.1. Principaux éléments pris en compte dans le cadre de la projection du déficit du secteur A

- **Données influençant le coût salarial :**

Pour rappel, les charges liées aux rémunérations, charges sociales et pensions représentent environ 85 % du coût de l'intercommunale.

- Indexation des salaires (pour le détail : cf. *supra* point 2.3.1.2.).
- Engagement de personnel :

Le présent plan stratégique tient donc compte, pour l'estimation de la masse salariale 2025 à 2028 et des charges sociales y afférentes, des engagements tel que détaillé au point 2.3.1.2. de la note financière du secteur A.

Il convient de rappeler ici qu'avant toute procédure de recrutement externe d'un agent civil, la zone engage systématiquement une concertation avec la Province pour examiner, en priorité, la possibilité soit de détacher un membre du personnel provincial disposant du profil recherché, soit de répondre au besoin par la mobilisation d'un service provincial au profit des zones de secours, dans une logique de mutualisation et de synergies interzonales. Ce n'est qu'en l'absence de solution via l'une ou l'autre de ces voies qu'un appel public pour un recrutement externe est lancé.

Les prévisions financières intègrent le coût lié à des recrutements externes d'agents civils. Ces prévisions seront donc ajustées en fonction de l'aboutissement effectif des démarches de mutualisation et de synergie avec la Province, notamment si des ressources provinciales peuvent être mobilisées ou si des dispositifs partagés entre zones de secours sont mis en place. Elles pourront également évoluer selon le nombre et le succès des appels publics nécessaires pour constituer des réserves de recrutement adaptées, l'évolution des besoins, ainsi tout autre facteur particulier et/ou la situation financière globale. Le contexte financier extrêmement préoccupant pour les finances locales laisse difficilement entrevoir la réalisation certaine de tous les objectifs fixés.

- L'évolution du taux de cotisation pension de base (pour le détail : cf. *supra* point 2.3.1.3.).
- L'évolution de la cotisation pension de responsabilisation (pour le détail : cf. *supra* point 2.3.1.3.).
- Les évolutions de carrière, nominations à titre définitif et promotions.
- Les départs à la pension ou autres départs (pour le détail : cf. *supra* point 2.3.1.2.).

Notons que les prévisions relatives à l'évolution de la masse salariale 2025 à 2028 réalisées dans le cadre du présent plan stratégique prennent en compte la 1^{re} date possible de mise à la pension des agents qui ont 60 ans ou plus au moment de l'établissement des estimations.

Remarquons que le nombre, estimé sur cette base, des départs à la pension (cf. *infra* : point 2.3.1.2.) est actuellement peu important compte tenu de la pyramide des âges et de la moyenne d'âge du personnel (44,27 ans au 1^{er} janvier 2025).

- L'augmentation de la prime de l'assurance contre les accidents du travail (pour le détail : cf. *supra* point 2.3.1.2.).
- Les estimations prospectives de l'évolution de la masse salariale 2025 à 2028 (et des charges sociales y relatives) peuvent être impactées par les facteurs aléatoires suivants :
 - Les membre du personnel opérationnel en fonction au sein de l'intercommunale antérieurement au passage en zone peuvent, à tout moment, opter pour le statut pécuniaire zonal (article 207 de la loi du 15 mai 2007).
 - Le montant de la prime d'opérationnalité des pompiers professionnels (statut pécuniaire zonal sans forfait) étant octroyées sur base des prestations effectivement prestées, sera fonction de l'absentéisme (contrairement au forfait IILE ou statut zonal des pompiers avec forfait), donnée évolutive et aléatoire.

- Les prévisions des investissements

Le plan d'investissements 2025 à 2028 tient compte des acquisitions et travaux (mises en conformité, rénovations et autres) qui revêtent un degré de priorité important (compte tenu de l'état de vétusté des bâtiments, de la fin de vie de certains véhicules opérationnels, des réglementations en vigueur en matière de sécurité et de bien-être du personnel, de l'analyse du niveau de service, des subsides potentiels, etc.). Nous renvoyons pour le détail au point 2.2. de la note financière du secteur A.

- Les prévisions des « approvisionnements et services et biens divers »

Les prévisions financières relatives aux années 2025 à 2028 intègrent les facteurs d'évolution décrits au point 2.3.2. de la note financière du secteur A à laquelle nous renvoyons donc.

- Estimation du chiffre d'affaires

Les prévisions financières relatives aux années 2025 à 2028 se basent sur une estimation prudente du chiffre d'affaires (facturation des transports en ambulance dans le cadre de l'aide médicale urgente et des missions « prévention incendie technique », et dans une moindre mesure des interventions « présence préventive pompiers » et « neutralisation nids d'insectes »). On notera que les recettes dans le cadre des prestations effectuées à titre de service rendu et pour lesquelles les zones peuvent se faire rémunérer représentent à peine 3% des produits du secteur A (cf. *supra* : graphique circulaire au point 2.1.3.).

- Dotations fédérales (de base et complémentaire) octroyées aux zones de secours

Conformément à l'article 69 de la loi du 15 mai 2007 relative à la Sécurité civile, les zones reçoivent une dotation fédérale de base et des dotations fédérales complémentaires.

Les dotations fédérales aux zones de secours et au SIAMU de Bruxelles ont fait l'objet, entre 2021 et 2024, d'une augmentation progressive. Les crédits supplémentaires accordées de 2021 à 2024 sont structurellement intégrés aux dotations fédérales aux zones de secours (cf. tableau repris au point 2.1.3.2. de la note financière).

On rappellera ici que le législateur de 2007 n'a prévu aucun mécanisme d'indexation des dotations fédérales aux zones de secours. Cette absence de prise en charge fédérale de l'inflation au niveau des coûts des zones de secours pèse également lourdement sur les budgets des autorités locales.

En 2023, le gouvernement fédéral a décidé d'indexer les dotations fédérales aux zones de secours. Cela a représenté une augmentation totale des dotations fédérales de 18 millions d'euros. Toutefois, il s'agissait d'une mesure ponctuelle et limitée à une année. Les crédits relatifs à cette indexation n'ont donc pas été intégrés dans les dotations fédérales pour les années suivantes.

La question de l'indexation structurelle des dotations aux zones de secours avait été abordée en automne 2023. Toutefois, le projet visant à inscrire cette indexation dans la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile n'avait pas abouti. Ce sujet devrait être remis à l'ordre du jour lors de l'élaboration du budget fédéral à l'automne 2025.

Enfin, il importe de revenir sur la problématique de la mise en œuvre effective de l'article 67 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile.

Cet article prévoit une garantie essentielle pour les communes : tant que le ratio de financement entre l'État fédéral et les communes n'atteint pas 50/50, les communes ne doivent pas payer plus pour les services d'incendie que ce qu'elles payaient avant la réforme (au 31/12/2007), et il revient à l'État fédéral de prendre en charge les surcoûts liés à cette réforme.

Le 8 septembre 2021, le Tribunal de Première Instance de Namur, saisi dans le cadre de l'action collective introduite par les communes de la zone de secours NAGE, a condamné l'État belge pour non-respect du mécanisme de financement des zones de secours, en particulier pour son manquement à adopter un arrêté royal d'exécution de l'article 67 de la loi précitée, soulignant une carence réglementaire de l'État.

À la suite de cette condamnation, un arrêté royal du 27 juin 2022 est entré en vigueur, se limitant à déterminer le ratio de financement local/fédéral au 31 décembre 2007, sans aborder la question des surcoûts supportés par les communes ni les modalités de compensation.

En avril 2024, le SPF Intérieur a communiqué aux zones de secours leur « ratio fédéral/local » pour les dépenses en matière d'incendie, un calcul purement comptable sans effet concret, comme l'a souligné l'UVCW.

Le problème de fond demeurant non résolu, la question des surcoûts liés à la réforme incendie devrait être réexaminée au niveau politique, dans un contexte financier et institutionnel peu favorable à de nouvelles négociations. Si la mise en œuvre effective de l'article 67 – et, partant, l'évolution vers un financement équilibré des zones de secours entre le fédéral et les pouvoirs locaux - demeure incertaine à ce jour, il convient néanmoins de souligner que la Déclaration de Politique Régionale 2024-2029 annonce



un soutien explicite de la Région wallonne aux communes dans leurs démarches auprès du Gouvernement fédéral en vue d'atteindre l'objectif d'un partage 50/50 du financement fédéral/local de la sécurité civile.

○ Pour l'année 2025 :

Pour l'année 2025, les crédits alloués aux dotations fédérales en faveur des zones de secours et du SIAMU pour l'année 2025 sont restés globalement stables par rapport à ceux de 2024.

Le montant définitif des dotations fédérales auquel a droit LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI pour l'année 2025 se monte donc à 9.552.988,49 €⁴³.

Le montant de la dotation de base s'élève à 1.875.120,60 € et le montant total de la dotation fédérale complémentaire se chiffre à 7.677.867,89 €.

Pour rappel, une partie du montant des dotations fédérales est attribuée au secteur B de l'intercommunale. Celle-ci est déterminée en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : montant total de la dotation fédérale octroyée à LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI sur le montant de l'intervention totale des associés (A + B) dans la perte hors dotation fédérale.

La partie du montant des dotations fédérales 2025 à attribuer au secteur B a donc été estimée à 127.180 € (suivant la règle précitée de répartition du subside fédéral entre les deux secteurs de l'intercommunale). Le solde, à savoir un montant de 9.425.209 €, correspond à la partie attribuée au secteur A.

○ Pour les années 2026 à 2028 :

La circulaire ministérielle du 7 octobre 2025 portant les directives pour la confection du budget des zone de secours pour l'année 2026 et les modifications budgétaires y relatives prévoit que, pour l'année 2026, sauf décision du gouvernement lors de l'élaboration du budget fédéral 2026 à l'automne 2025, les crédits destinés aux dotations fédérales aux zones de secours et au SIAMU pour l'année 2026 sont les mêmes que pour l'année 2025.

L'annexe 4 de la circulaire ministérielle susmentionnée reprend les montants estimés et provisoires dans le cadre de la répartition des dotations fédérales par zone de secours dans le cadre de l'élaboration du budget pour l'année 2026. Ainsi, le montant estimé des dotations fédérales auquel a droit LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI pour l'année 2026 s'élève à 9.445.177 €.

La circulaire attire l'attention sur le fait que ces montants constituent une estimation du montant des dotations fédérales pour 2026 pour chaque zone de secours et que, compte tenu des circonstances, le montant définitif des dotations fédérales pourrait différer du montant estimé tel que communiqué. Ce n'est que lorsque le budget fédéral aura été voté par le Parlement à la fin de l'année 2025 que les montants définitifs des dotations fédérales pour l'année 2026 seront communiqués aux zones de secours.

Pour les exercices 2027 et 2028, les projections financières retiennent l'hypothèse d'un maintien du montant précité, en l'absence d'indication contraire sur l'évolution des dotations fédérales aux zones de secours et au SIAMU.

⁴³ Les dotations fédérales (de base et complémentaires) s'élevaient à 9.553.556 € pour l'année 2024.



La partie du montant des dotations fédérales 2026 à 2028 à attribuer au secteur A (suivant la règle précitée de répartition du subside fédéral entre les deux secteurs de l'intercommunale) a donc été estimée à :

- 9.242.493 € en 2026
- 9.223.238 € en 2027
- 9.222.423 € en 2028

- Aide financière provinciale (CDLD, art. L2233-5, al. 1^{er})

Les Provinces doivent, conformément au CDLD, affecter au financement des zones une somme équivalente à 10% de leur dotation au fonds des provinces.

- Pour l'année 2025 :

Le montant de la dotation provinciale de base pour 2025 (exercice IILE 2024) aurait normalement dû être identique à celui de 2024, soit 25.263.537 €. Toutefois, en raison d'une erreur contenue dans la circulaire ministérielle du 17 janvier 2025, ce montant a été fixé à 27.715.605 €.

La différence entre ces deux montants a donc été assimilée aux 10 % du Fonds des Provinces destinés à la Sécurité civile pour l'année 2025, versés de manière anticipée.

En conséquence, aucune déclaration de créance ne sera établie en 2025 pour les redevances « logiciels » annuelles et les éventuelles factures SYSTEL (concernant à la fois le système de dispatching de la zone et son extension pour le dispatching opérationnel de la zone HEMECO).

Le montant pris en compte dans les prévisions budgétaires au titre de ces 10 % correspond donc à cette différence, diminuée du montant estimé des dépenses annuelles exposées directement par la Province, notamment pour soutenir les projets menés par les zones de secours de la Province et contribuant à renforcer la mutualisation et les synergies entre au moins deux d'entre elles.

Le montant attribué au secteur A est ensuite déterminé en déduisant du montant net estimé des 10 %, le montant revenant à la commune de Flémalle sur base de la clé de répartition entre les communes de la zone de secours communiquée par la Province.

- Pour les années 2026 à 2028 :

Le montant du solde des 10% de la dotation annuelle de sécurité civile du Fonds des Provinces pour les années 2026 à 2028 dépendra du niveau des dépenses que la Province exposera annuellement, notamment dans le cadre de projets portés par les zones de secours et visant à renforcer la mutualisation ou les synergies entre au moins deux d'entre elles.

Compte tenu des montants observés les années précédentes, les prévisions financières retiennent, pour les exercices 2026, 2027 et 2028, un solde annuel estimé à 900.000 €, dont 860.000 € seraient attribués au secteur A, sur base de la clé de répartition entre les communes de la zone de secours communiquée par la Province.

Par ailleurs, les projections intègrent également une estimation du montant de la créance à l'égard de la Province correspondant au remboursement des redevances « logiciels » annuelles et les éventuelles factures SYSTEL (concernant à la fois le système de dispatching de la zone et son extension pour le dispatching opérationnel de la zone HEMECO).



- Subside des services ambulanciers

Pour rappel, le SPF Santé Publique octroie annuellement depuis 2013 un subside de permanence aux services ambulancier collaborant à l'aide médicale urgente. Ledit subside a augmenté de manière significative en 2018⁴⁴ suite à la réforme de l'aide médicale urgente. Il s'agissait cependant toujours d'un subside de permanence mais les montants par lieu de permanence ont été triplés.

Suite à ladite réforme, un nouveau système de financement des services ambulanciers collaborant à l'aide médicale urgente est appliqué depuis 2019 (nouvelle méthode de calcul du subside), lequel tient compte de l'impact négatif de la forfaitarisation de la facture au patient (appliquée depuis le 1^{er} janvier 2019) sur le niveau des recettes de ces derniers : dans le subside, un montant est réservé afin de compenser une éventuelle diminution des revenus par intervention pour les années 2019, 2020 et 2021 par rapport à l'année de référence 2017.

Dès lors, en application de cette nouvelle méthode de calcul du subside, le montant dû à la zone s'est vu à nouveau fortement majoré à dater de l'année 2019⁴⁵.

Une forte augmentation du subside est observée en 2024 ; elle s'explique par la majoration du subside « permanence »⁴⁶ en raison du 2^e départ Ransonnet dès le 1^{er} janvier 2024, les 54,98 millions d'euros supplémentaires accordés par le gouvernement en 2024 pour le refinancement du Service d'Aide Médicale d'Urgence et le nombre de kilomètres 2023 (N-1).

Les prévisions financières relatives à l'année 2025 prennent en compte un subside total de 2.682.792 €, à savoir le montant tel que confirmé par le SPF Santé publique⁴⁷.

À l'heure de rédiger ce rapport, nous n'avons reçu aucune information du SPF Santé Publique concernant le montant prévu pour les années 2026 et suivantes. Les prévisions financières prévoient un montant de 2.500.000 € pour ces années.

- Majoration des réserves (exercices 2015 à 2019) / Utilisation des réserves dès 2021

Pour rappel, le déficit résultant du fonctionnement du secteur A de l'intercommunale pour les années 2015 à 2019 était nettement inférieur au montant tel que budgétisé respectivement à cet effet dans le Plan stratégique, à savoir 40.167.259 €.

⁴⁴ Pour rappel, le subside octroyé pour 2018 s'élevait à 438.000 €.

⁴⁵ Pour rappel, le subside « AMU » octroyé pour 2019, 2020, 2021, 2022 et 2023 s'élevait respectivement à 821.323 €, 920.859 €, 873.630 €, 821.746 € et 941.160 €.

⁴⁶ Le subside fédéral octroyé aux services ambulanciers se décompose comme suit : subside « activation » et subside « permanence ». En fonction de la typologie des permanences c'est-à-dire les heures et les jours prestés ainsi que la présence d'une permanence sous toit, des points sont attribués pour chaque permanence (cf. arrêté royal fixant les modalités et les conditions d'octroi du subside visé à l'article 3ter de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente).

⁴⁷ cf. déclaration de créance 2025 – SAP : 700001069 – PO : 4501077317.

Tout en comptant sur la récurrence présumée des dotations fédérales, il convenait toutefois de rester attentif au fait que le coût de fonctionnement de l'intercommunale allait croître de manière significative dans les années à venir⁴⁸.

Considérant qu'il était opportun de constituer une réserve financière en prévision de l'augmentation progressive et inévitable des charges de l'institution, afin d'en lisser, dans la mesure du possible, l'impact financier sur les communes associées du secteur A, l'intervention de ces dernières dans les frais répartissables afférents à la période 2015 à 2019 a été fixée au montant budgétisé dans le Plan stratégique, soit 40.167.259 €.

Cette manière de procéder a ainsi permis non seulement de couvrir le déficit résultant du fonctionnement du secteur A pour les années 2015 à 2019 (y compris la reconstitution du besoin en fonds de roulement), mais également de renforcer les réserves, en prévision de l'augmentation attendue du coût de fonctionnement de l'intercommunale dans les années à venir.

Un premier prélèvement sur les réserves disponibles⁴⁹ a été réalisé en 2021, afin de couvrir, pour l'exercice 2021, la différence de 104.565 € entre le montant de l'intervention de la Province dans la perte de l'exercice 2020 (tel que fixé par la circulaire ministérielle du 3 septembre 2021) et le montant retenu lors de la clôture des comptes annuels au 31 décembre 2020, établi sur la base d'un financement communes/province 70/30 conformément à la circulaire ministérielle du 17 juillet 2020.

Depuis l'exercice 2022, des prélèvements sur les réserves disponibles sont opérés chaque année, afin d'atténuer l'impact de l'augmentation du coût de fonctionnement de l'institution sur la participation financière des communes associées :

- Exercice 2022 : Un prélèvement de 2.954.415 €, afin de respecter la trajectoire budgétaire définie dans le « Plan stratégique 2023-2025 - Évaluation 2022 ». Ce plan prévoyait une perte de l'exercice 2022 - après prélèvement sur les réserves disponibles - égale à 42.613.445 €.
- À partir de l'exercice 2023 : Des prélèvements sont effectués annuellement, conformément au modèle fixé dans les évaluations 2023 et 2024 du Plan stratégique 2023-2025, de manière à limiter l'augmentation annuelle de la perte de l'exercice, et donc la part de cette perte supportée par les communes associées. Ce modèle prévoit une utilisation annuelle progressive des réserves disponibles constituées de 2015 à 2019 inclus, dans la limite de 2.500.000 € par an.

Comme déjà indiqué, les prévisions financières (prenant en compte les éléments développés *supra*) confirment une hausse significative du coût de l'institution pour les années 2025 et suivantes⁵⁰ et prévoient la poursuite des prélèvements annuels sur les réserves disponibles, conformément au modèle défini dans le Plan stratégique précédent, afin d'atténuer l'impact de cette augmentation annuelle du déficit sur les communes. Ce modèle prévoit une utilisation annuelle progressive, à hauteur maximale de 2.500.000 € par an, des réserves disponibles⁵¹ constituées de 2015 à 2019 inclus (cf. points 2.1.3.1. et 2.4.3.2. de la note stratégique du secteur A).

⁴⁸ Mise en œuvre de la politique de recrutement en adéquation avec le plan du personnel opérationnel ; mise en œuvre du plan d'investissements (cf. *infra* : point 2.2.1.), etc.

⁴⁹ Déduction faite de la partie de celles-ci correspondant à la reconstitution du besoin en fonds de roulement

⁵⁰ Mise en œuvre du plan de personnel conformément à la politique de recrutement et du plan d'investissements.

⁵¹ Déduction faite de la partie de celles-ci correspondant à la reconstitution du besoin en fonds de roulement.

2.4.3.2. Projection du déficit résultant du fonctionnement du secteur A pour les années 2025 à 2028.

- Rétroacte - Déficit résultant du fonctionnement du secteur A pour les années 2013 à 2024.

Pour rappel, compte tenu de la conjoncture économique et de l'état des finances communales, le « Plan stratégique 2014-2016 – Évaluation 2013 » (et ses évaluations annuelles ultérieures) incluait la volonté des communes associées, soumises à des contraintes financières toujours plus lourdes, de ne pas augmenter leur quote-part aux frais répartissables de l'intercommunale et plus exactement de geler le coût de l'institution jusqu'à l'exercice 2016 inclus. Concrètement, cela signifiait une intervention financière globale des communes associées ou rattachées en ce qui concerne toutes les données financières au secteur A, limitée au montant de 40.167.259 € (correspondant au montant de leur participation aux frais répartissables 2012).

En raison, notamment, des divers efforts de gestion réalisés par l'intercommunale, de la perception des dotations fédérales (de base et complémentaire) et de l'aide financière provinciale octroyée depuis 2015 en application de l'article L2233-5, al. 1^{er} CDLD, le déficit résultant du fonctionnement du secteur A de l'intercommunale a pu être limité pour les années 2013 à 2019 inclus conformément au souhait des communes mais (déficit de l'institution gelé à 40.167.259 €).

En raison de la reprise dès 2020 d'une partie du financement communal de la zone de secours par la Province, l'intervention des communes dans les frais répartissables 2019 du secteur A (budgets communaux 2020) fut *in fine* inférieure au montant susmentionné (financement communes/province 80/20).

Quant au déficit de l'exercice 2020 du secteur A, il s'élevait à 39.567.801 €. Il était donc inférieur (à concurrence de 599.458 €) au montant prévu dans le « Plan stratégique 2020-2022 - Évaluation 2020 » (40.167.259 €).

La perte de l'exercice 2021 du secteur A (39.795.184 €), légèrement supérieure à celle de l'exercice antérieur, était, quant à elle, largement inférieure au montant tel que budgétisé dans le « Plan stratégique 2020-2022 - Évaluation 2021 » (41.372.277 €).

La perte de l'exercice 2022, avant reconstitution du besoin en fonds de roulement et prélèvement sur les réserves disponibles, s'élevait à 45.443.866 €. Comme déjà évoqué *supra*, afin de respecter la trajectoire budgétaire telle que prévue dans le « Plan Stratégique 2023-2025 – Évaluation 2022 » pour l'exercice 2022 (à savoir une perte de l'exercice 2022 du secteur A - après prélèvement sur les réserves disponibles - égale à 42.613.445 €), un prélèvement sur les réserves disponibles d'un montant de 2.954.415 € a dû être opéré au 31 décembre 2022.

La perte de l'exercice 2023 du secteur A s'élevait, avant prélèvement sur les réserves disponibles, à 53.708.580 €. De manière limiter l'augmentation annuelle de la perte de l'exercice conformément au modèle défini dans le « Plan stratégique 2023-2025 – évaluation 2023 », un montant de 2.500.000 € a été prélevé sur les réserves disponibles au 31 décembre 2023 (soit une perte de l'exercice après prélèvement sur les réserves disponibles de 51.208.580 €).



La perte de l'exercice 2024 du secteur A s'élevait, avant reconstitution du besoin en fonds de roulement et prélèvement sur les réserves disponibles, à 54.414.303 €. De manière à limiter l'augmentation annuelle de la perte de l'exercice conformément au modèle défini dans le « Plan stratégique 2023-2025 – Évaluation 2024 », un montant de 2.500.000 € a été prélevé sur les réserves disponibles au 31 décembre 2024 (soit une perte de l'exercice après prélèvement sur les réserves disponibles de 52.262.220 €).

- Estimation du déficit résultant du fonctionnement du secteur A pour les années 2025 à 2028

Les prévisions financières (prenant en compte les éléments développés *supra*) confirment l'accroissement annuel conséquent du déficit résultant du fonctionnement du secteur A de l'intercommunale pour l'année 2025 et suivantes⁵².

Le lecteur est renvoyé pour plus d'informations à ce sujet aux éléments développés plus haut aux points 2.3.1.3. et 2.4.3.1. de la note financière du secteur A.

Comme déjà évoqué (cf. points 2.1.3.1. et 2.4.3.1. de la présente note stratégique), les estimations prévoient une utilisation annuelle progressive des réserves disponibles⁵³ constituées de 2015 à 2019 inclus, de manière à limiter l'augmentation annuelle selon le modèle suivant :

- Perte de l'exercice 2025 (après prélèvement sur les réserves disponibles d'un montant limité à 2.500.000 €) en augmentation de 7,70% par rapport à 2024.
Il convient de rappeler que la perte comptabilisée au titre de l'exercice 2024 a été artificiellement réduite en raison de la comptabilisation d'un produit exceptionnel. Ce produit résultait de la reprise, actée à la clôture des comptes annuels au 31 décembre 2024, de la provision pour risques et charges constituée précédemment à hauteur de 4.011.150 €, pour couvrir la charge probable liée au désamiantage de la caserne Ransonnet.
- Perte de l'exercice 2026 (après prélèvement sur les réserves disponibles d'un montant limité à 2.500.000 €) en augmentation de 10,71% par rapport à 2025.
- Perte de l'exercice 2027 (après prélèvement sur les réserves disponibles d'un montant limité à 2.500.000 €) en augmentation de 4,10% par rapport à 2026.
- Perte de l'exercice 2028 (après prélèvement sur les réserves disponibles d'un montant limité à 2.500.000 €) en augmentation de 4,24% par rapport à 2027.

Dans ce scénario, le montant total prélevé sur les réserves disponibles entre 2022 et 2028 s'élève à 17.954.415 €. Il est à noter qu'il sera possible de continuer à prélever un montant annuel de 2.500.000 € sur ces réserves jusqu'en 2031 inclus. À l'issue de cette période, le solde des réserves disponibles s'établira à 262.544 € au 31 décembre 2031.

⁵² Mise en œuvre de la politique de recrutement en adéquation avec le plan du personnel opérationnel ; mise en œuvre du plan d'investissements (cf. *infra* : point 2.2.1.), etc.

⁵³ Déduction faite de la partie de celles-ci correspondant à la reconstitution du besoin en fonds de roulement.



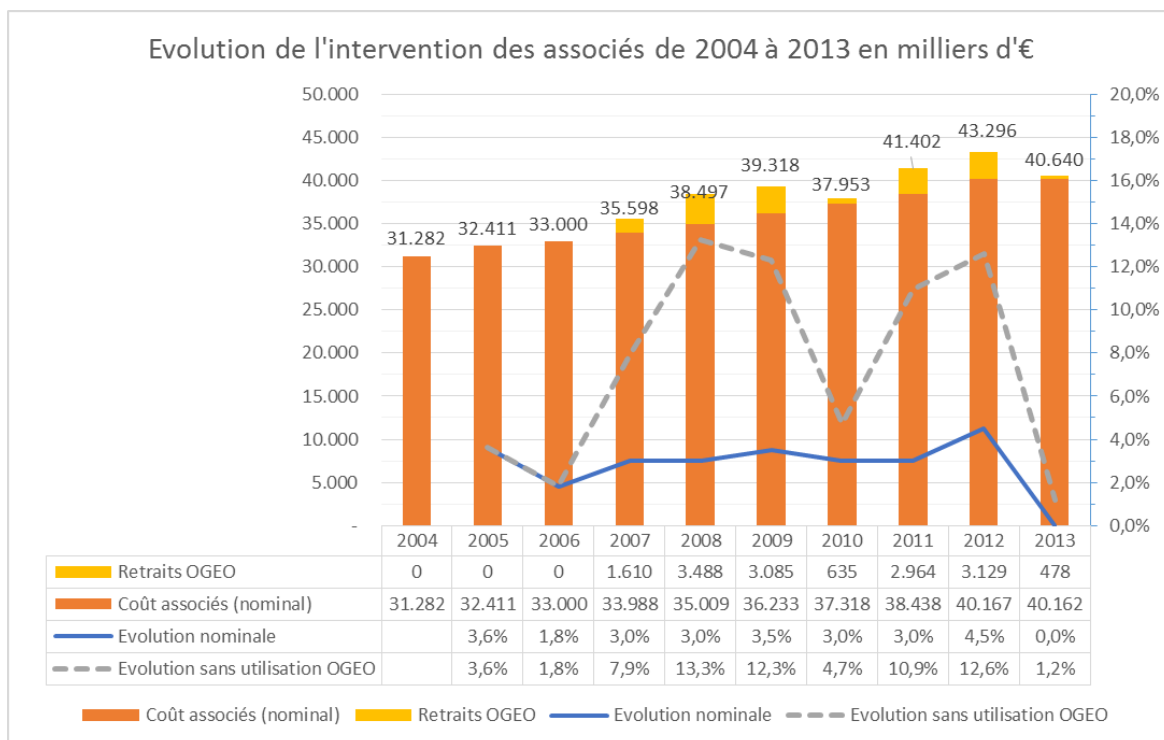
SECTEUR A	Réal.			Plan Stratégique 2026-2028 - évaluation 2025			
Années	Réal. 2022	Réal. 2023	Réal. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027	Prév. 2028
Approvisionnements	641.957	710.331	755.698	819.470	854.409	885.201	897.753
Services et biens divers	4.279.460	4.976.304	4.942.838	5.588.882	5.617.487	5.756.595	5.777.176
Rémunérations, charges sociales et pensions	50.372.881	60.279.835	67.107.444	64.690.389	69.749.880	71.225.927	72.842.495
Amortissements et réductions de valeur	3.387.419	3.445.577	3.240.179	3.716.386	5.095.178	5.918.617	6.432.316
Provisions pour risques et charges	2.500.000	1.511.150	-4.011.150	0	0	0	0
Autres charges d'exploitation	2.135	2.704	3.389	2.976	4.036	4.116	4.199
Charges financières	296.583	348.214	402.691	611.291	702.824	848.451	1.133.214
Charges d'exploitation non récurrentes	12.068	1.090	42.486	2.499.089	10.000	10.000	10.000
Impôts sur le résultat	666	0	954	1.000	1.000	1.000	1.000
Dotation aux réserves	123.994	0	347.917	372.754	37.423	0	311.903
Total des charges	61.617.163	71.275.206	72.832.445	78.302.237	82.072.236	84.649.908	87.410.057
Chiffres d'affaires	-1.722.956	-1.976.448	-1.917.061	-2.111.629	-2.153.861	-2.196.938	-2.240.877
Subsides et autres produits d'exploitation	-13.852.853	-15.039.988	-15.612.758	-17.056.305	-14.797.342	-14.798.580	-14.823.753
Produits financiers	-473.494	-549.561	-468.046	-349.805	-306.859	-284.226	-222.897
Produits d'exploitation non récurrents		-629	-72.359	0	0	0	0
Prélèvements sur les réserves	-2.954.415	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000	-2.500.000
Total des produits	-19.003.718	-20.066.626	-20.570.225	-22.017.738	-19.758.062	-19.779.744	-19.787.527
Résultat (intervention des associés)	42.613.445	51.208.580	52.262.220	56.284.499	62.314.174	64.870.163	67.622.530

Rappelons également que la convention de gestion entre OGEO FUND et l'intercommunale prévoit, en son article 4 (« Destination des fonds confiés »), que le résultat de la gestion des fonds confiés à OGEO FUND doit permettre :

- de maintenir le régime préférentiel de l'intercommunale en matière de pension dont bénéficiaient ses agents statutaires antérieurement au passage à l'ONSS.
- mais également de contribuer au financement des cotisations pension dues par l'intercommunale à l'ONSS.

C'est ainsi que, de 2007 à 2013 inclus, une partie des cotisations patronales de pension de base due par l'intercommunale à l'ONSS a été supportée par le canton financier « IILE » géré par OGEO FUND permettant de réduire l'impact de la charge liée aux « Rémunérations, charges sociales et pensions » sur le compte de résultats de l'intercommunale et donc le coût résultant du fonctionnement de celle-ci.

À cet égard, il semble intéressant de remémorer ici l'évolution de la participation des communes associées au coût de fonctionnement de l'intercommunale pour les années 2004 à 2013.



Le graphique permet de constater que, de l'exercice 2004 jusqu'au gel du coût à partir de l'exercice 2013, l'augmentation annuelle de l'intervention financière des communes se situait en moyenne à + 3 % (cf. « évolution nominale »).

Il met également en évidence que sans une utilisation non négligeable d'une partie des fonds confiés à OGEO FUND de 2007 à 2013 inclus, l'augmentation annuelle de la quote-part des communes dans les frais répartissables de l'intercommunale aurait été beaucoup plus conséquente (cf. « évolution sans utilisation OGEO »).

Au vu des perspectives d'évolution du coût résultant du fonctionnement du secteur A de l'intercommunale (et donc de la participation financière des associées) et sachant en outre que les réserves disponibles ne sont pas illimitées, la question de l'opportunité d'utiliser, le cas échéant, une partie des réserves libres dans le canton « IILE » d'OGEO FUND de manière à limiter l'augmentation annuelle s'était posée.

Cette question a toutefois pris une tout autre tournure à la suite de la décision de l'Assemblée générale extraordinaire des associés du 27 avril 2023 de conclure avec la Ville de Liège la convention relative à l'imputation des charges de pension pour la détermination de l'éventuelle cotisation complémentaire de responsabilisation, en application de la loi du 24 octobre 2011. Comme précédemment mentionné, l'intercommunale a procédé à un retrait de 26,5 millions d'euros de son canton au sein d'OGEO FUND, en vue de rembourser à la ville de Liège le montant des cotisations de responsabilisation calculées depuis 2012 et jusqu'en 2022 inclus sur base des charges de pension relatives aux services prestés antérieurement à la création de l'intercommunale par les agents statutaires de la ville affectés à l'activité de prévention et de lutte contre l'incendie transférée à l'intercommunale, et payées par la Ville depuis cette date.



2.4.3.3. Répartition des déficits 2025 à 2028 du secteur A (budgets communes/province 2026 à 2029).

Pour rappel, les communes associées ou rattachées financièrement au secteur A de l'intercommunale versent leur intervention financière dans la perte de l'exercice N du secteur A au cours de l'exercice N+1 (versements opérés le 28/02, le 31/05 et le 31/08 de l'année N+1).

Exercice LIEGE ZONE 2 IILE-SRI	Réal. 2022 (=trajectoire budgétaire fixée)	Réal. 2023 (prélèv. rés. 2,5M* € => +20,17%)	Réal. 2024 (prélèv. rés. 2,5M* € => +2,06%)	Prév. 2025 (prélèv. rés. 2,5M* € => +7,70%)	Prév. 2026 (prélèv. rés. 2,5M* € => +10,71%)	Prév. 2027 (prélèv. rés. 2,5M* € => +4,10%)	Prév. 2028 (prélèv. rés. 2,5M* € => +4,24%)
Déficit secteur A	42.613.445 €	51.208.580 €	52.262.220 €	56.284.499 €	62.314.174 €	64.870.163 €	67.622.530 €
Communes associées	22.053.532 €	26.238.339 €	22.047.091 €	26.099.421 €	27.885.727 €	25.359.933 €	22.189.780 €
LIEGE	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Autres communes	45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Province associée	20.559.913 €	24.970.241 €	30.215.129 €	30.185.077 €	34.428.447 €	39.510.231 €	45.432.751 €

Au moment d'écrire ces lignes, les discussions sont en cours sein du Gouvernement wallon concernant la nouvelle trajectoire budgétaire de reprise progressive du financement communal des zones de secours par les provinces pour les années 2026 et suivantes.

La circulaire budgétaire 2026 relative à l'élaboration des budgets des Provinces de la Région wallonne précise qu'« *il est toutefois d'ores et déjà prévu que cette trajectoire comprendra une augmentation graduelle de la part reprise par les provinces, afin de soulager davantage les finances communales dans les années à venir* ».

Les estimations financières ont été établies comme suit :

- Les prévisions financières pour 2025 intègrent une dotation provinciale 2026 (budget IILE 2025) d'un montant identique à celui de la dotation provinciale 2025⁵⁴. Il convient de préciser qu'en l'absence d'indications spécifiques de la Région wallonne sur la prise en charge provinciale pour 2026, c'est le montant de la dotation provinciale 2025 (dotation de base et budget complémentaire) qui a été proposé au budget initial de la Province de Liège.
- Pour les prévisions financières 2026 à 2028 (budgets provinces 2027 à 2029), il a été retenu, à titre d'hypothèse de travail, une augmentation annuelle progressive de 15 % de la dotation provinciale. Cette hypothèse permet de disposer d'une base de calcul cohérente en l'absence d'indications définitives à ce stade, et pourra être ajustée en fonction des orientations budgétaires qui seront communiquées ultérieurement.

⁵⁴ Dans le cadre des prévisions financières pour l'année 2025 établies dans le « Plan stratégique 2023-2025 - Évaluation 2024 », on avait supposé un financement communes/province 40/60 selon le modèle prévu par les CM du 17 juillet 2020.

Le montant des dotations provinciales 2026 à 2029 (budgets IILE 2025 à 2028) sera adapté en fonction du modèle qui sera arrêté par le Gouvernement wallon.

Cette intervention provinciale devant encore être répartie entre le secteur A et le secteur B de l'intercommunale, le montant à attribuer au secteur B sera déterminé en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI.

Sur cette base, l'intervention provinciale dans les déficits 2025 à 2028 du secteur A (budgets province 2026 à 2029) est estimée comme suit :

	Budget Province 2026 (Exercice IILE 2025)	Budget Province 2027 (Exercice IILE 2026)	Budget Province 2028 (Exercice IILE 2027)	Budget Province 2029 (Exercice IILE 2028)
Dotation provinciale totale	30.594.304	35.183.450	40.460.967	46.530.112
Répartition de l'intervention provinciale entres les deux secteurs :				
Quote-part secteur A	30.185.077	34.428.447	39.510.231	45.432.751
Quote-part secteur B	409.227	755.003	950.736	1.097.362

Il est renvoyé au graphique « Évolution de la participation financière des communes et de la Province » repris à la section 2.1.3.1. de la présente note financière.

**2.4.3.4. Déficit 2025 du secteur A - Inscriptions budgétaires communales et provinciale 2026**

REPARTITION DU DEFICIT 2025 SECTEUR A (<i>estim.</i>) (Budgets communes/Province 2026)		
TOTAL GENERAL	100%	56.284.498,55
PROVINCE	Intervention provinciale 2025 diminuée du montant estimé à attribuer au secteur B	30.185.077,44
TOTAL COMMUNES	Solde après déduction de la quote-part provinciale	26.099.421,11
Sous-total 1 Communes autres que Liège (45%)	Coeff. répartition entre les communes autres que Liège	11.744.739,50
Ans	8,678733096%	1.019.294,59
Awans	2,786434912%	327.259,52
Bassenge	2,296226176%	269.685,78
Beyne-Heusay	2,953873526%	346.924,75
Chaufontaine	6,612158363%	776.580,78
Crisnée	0,936522631%	109.992,14
Engis	2,127488612%	249.868,00
Esneux	3,705739850%	435.229,49
Fexhe-le-haut-Clocher	0,872422254%	102.463,72
Fléron	4,491364104%	527.499,01
Grâce-Hollogne	6,961675496%	817.630,65
Herstal	12,626402217%	1.482.938,05
Juprelle	2,522360933%	296.244,72
Neupré	3,057729015%	359.122,31
Oupeye	7,158594956%	840.758,33
Saint-Georges	1,986867006%	233.352,35
Saint-Nicolas	5,968419857%	700.975,36
Seraing	18,436824218%	2.165.356,98
Visé	5,820162778%	683.562,96
Sous-total 2 Liège (55%)		14.354.681,61



3. SUIVI D'EXECUTION : GESTION DE PERSONNEL DU SECTEUR A

3.1. Suivi mensuel de l'évolution de l'effectif

La comparaison « cadre/effectif » a lieu mensuellement par la communication d'un tableau de bord au Comité de Gestion Secteur A.

Années 2024-2025 - Secteur A		oct-24	nov-24	déc-24	janv-25	févr-25	mars-25	avr-25	mai-25	juin-25	juil-25	août-25	sept-25
I.	PERSONNEL OPERATIONNEL	475	474	474	472	472	485	484	482	482	481	480	492
II.	PERSONNEL AMBULANCIER NON POMPIER	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
III.	PERSONNEL NON OPERATIONNEL	88	89	88	88	88	87	87	86	88	88	88	88
TOTAL Secteur A		572	572	571	569	569	581	580	577	579	578	577	589

3.2. Suivi mensuel de l'évolution du taux d'absentéisme

L'évolution du taux d'absentéisme est suivie chaque mois par la communication d'un tableau de bord au Comité de Gestion Secteur A.

Mois	Maladies	AT+Maladies
août-15	11,84%	12,25%
août-16	10,09%	11,56%
août-17	10,94%	11,53%
août-18	8,08%	9,18%
août-19	8,58%	10,05%
août-20	11,30%	12,74%
août-21	11,30%	12,74%
août-22	7,60%	10,07%
août-23	9,59%	10,92%
août-24	10,05%	11,93%
août-25	13,40%	16,71%



SECTEUR B





1. NOTE STRATÉGIQUE





1. Introduction

La présente note stratégique comprend à la fois une évaluation du niveau de qualité atteint par le service et la vision stratégique portée pour le secteur B.

Le poste de Flémalle, en tant que poste à part entière de la zone de secours, est intégré à la stratégie globale de l'intercommunale. Ainsi la présente note fait référence aux éléments suivants de la note stratégique du secteur A :

- 1.1. Enjeux, vision et gouvernance de la zone ;
- 1.2.2. Niveau de qualité atteint par le Service opérationnel, et plus particulièrement le point 1.2.2.1. Niveau de service de la zone de secours ;
- 1.2.3. Vision stratégique du Service opérationnel.

Le niveau de service de la zone est dépendant de l'état de l'effectif, de son niveau de formation, de l'implantation des postes de secours ainsi que du matériel opérationnel disponible.

La priorité de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI est de garantir la sécurité tant des citoyens que de son personnel. Cette sécurité passe par le maintien d'un **niveau optimal de qualité de service**, essentiellement conditionné à la **poursuite du processus de recrutement**, conformément à l'analyse de risques.

2. Nature et organisation du secteur B

Il convient de souligner que le secteur B de l'intercommunale recouvre l'activité de celle-ci dans le cadre d'un service assuré essentiellement par des pompiers volontaires.

3. Difficultés opérationnelles et effectifs

Depuis plusieurs années, ce secteur est confronté à d'importantes difficultés opérationnelles, notamment en ce qui concerne la disponibilité des effectifs pour les départs en intervention.

Cette situation s'est aggravée au fil du temps en raison d'une érosion continue de l'effectif volontaire, malgré les campagnes de recrutement successives. En effet, les départs, y compris ceux des sapeurs-pompiers volontaires stagiaires, se sont multipliés, tandis que les nombreux appels publics lancés pour renforcer les effectifs n'ont pas permis d'atteindre le nombre de lauréats requis pour assurer le bon fonctionnement du poste de Flémalle.

Ainsi, sur les 44 emplois de pompiers volontaires (cadre de base et cadre moyen) prévus dans le plan du personnel opérationnel de la zone, seuls 23, dont 5 stagiaires, étaient effectivement occupés au 1^{er} septembre 2025⁵⁵.

⁵⁵ Sur les 28 emplois de sapeurs-pompiers volontaires, seuls 18 sont effectivement occupés.

Sur les 8 emplois de caporaux volontaires, seuls 3 sont effectivement occupés.

Les 4 emplois de sergents volontaires ne sont plus occupés.

Sur les 4 emplois d'adjudants volontaires, seuls 2 sont effectivement occupés.



4. Conséquences sur la continuité du service

Dans ce contexte, il est de plus en plus difficile pour le poste de Flémalle de mener à bien ses missions, et en particulier de garantir, en continu (24h/24, 7j/7), la disponibilité d'un équipage complet pour le départ d'une autopompe⁵⁶). La disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires en place demeure en outre insuffisante. À défaut d'atteindre un niveau d'effectif adapté, disponible et formé pour garantir un tel départ, il est nécessaire de recourir à un équipage professionnel pour assurer les interventions opérationnelles sur le secteur de Flémalle.

5. Recrutement et gestion des effectifs

Après trois appels publics organisés en 2021 et 2022, un dernier appel a été lancé en 2023-2024, aboutissant à la constitution d'une réserve de recrutement de six lauréats.

Lors de sa séance du 17 juin 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'engager ces lauréats ainsi que les deux issus de l'appel public de 2022. Toutefois, deux d'entre eux se sont désistés, de sorte que seules six recrues ont effectivement pris leurs fonctions le 2 septembre 2024, dont une a démissionné le 30 novembre 2024.

Il est prévu de lancer un appel public début de l'année 2026, afin de pouvoir recruter les lauréats à l'automne de la même année. Dans cette perspective, une réflexion est en cours sur l'opportunité d'allonger le délai de rappel, dans le but d'élargir le vivier de candidats potentiels lors des prochaines campagnes de recrutement.

Au-delà des difficultés liées à la disponibilité du cadre de base, il convient de souligner un déficit tout aussi marqué au niveau des sous-officiers. La présence d'un sous-officier lors des rappels conditionne en effet la possibilité de constituer un équipage d'autopompe, ce grade étant obligatoirement requis pour composer l'équipe de base affectée à ce type de départ.

6. Évolution du modèle organisationnel

Par ailleurs, à l'issue d'une **réflexion globale approfondie sur l'opportunité d'étendre le volontariat à l'ensemble de la zone de secours** - notamment pour optimiser la gestion des montées en puissance lors d'interventions majeures ou de phénomènes de grande ampleur - l'Etat-Major s'est prononcé en faveur de l'extension du volontariat à l'ensemble du territoire zonal (en complément du dispositif existant de pompiers professionnels), ainsi que de la suppression de la coexistence de deux secteurs d'activité distincts.

Cette orientation, qui constitue une évolution cohérente et nécessaire du modèle de fonctionnement, devra toutefois encore suivre les étapes institutionnelles appropriées avant d'éventuellement impacter l'organisation actuelle. Elle n'est donc pas intégrée, à ce stade, dans les prévisions du présent plan stratégique.

⁵⁶ Un tel départ requiert impérativement 1 cadre moyen + 5 cadres de base.



On suppose, dans le cadre des prévisions financières, que la mise en place, en sus des services de rappel, des périodes de services de garde en caserne assurées par du personnel volontaire aura lieu à l'horizon de juillet 2026⁵⁷.

En outre, afin de pallier, à court terme, le manque de moyens humains au niveau des sous-officiers sur le poste de Flémalle, il a été considéré opportun de permettre à des membres du personnel opérationnel professionnel de prêter des services de garde au poste de Flémalle via le mécanisme de l'opt-out. La mise en œuvre de ces services de garde en caserne est prévue à partir de janvier 2026.

7. Réflexion sur la couverture territoriale

Un autre objectif stratégique de la zone de secours est de poursuivre la réflexion concernant le **positionnement géographique le plus adéquat** des différents services et fonctions de la zone de secours afin de permettre de rencontrer les objectifs majeurs de l'institution qui visent une organisation optimale des secours à la population.

L'intercommunale a demandé en 2020 à la SPI d'étudier le positionnement géographique le plus adéquat des différents services et fonctions de la zone de secours. Le résultat en a été présenté le 21 juin 2021 à notre Conseil d'Administration. Le scénario préconisé par la SPI est décliné en trois phases principales. Ce scénario a l'avantage de permettre de conserver les sites rénovés actuellement et de redéployer le réseau afin de répondre aux trois sites problématiques que sont Ransonnet, Sart-Tilman **et Flémalle** tout en augmentant la couverture de la zone de secours.

Outre la nécessité de maintenir une présence au centre-ville Liège (tout en envisageant la relocalisation de certaines fonctions) et de trouver une solution pour remplacer le poste du Sart-Tilman (phase 1 du scénario), **la SPI recommande, dans une seconde phase, de relocaliser le poste de Flémalle dans le but de permettre une couverture plus efficiente sur les zones des sites SEVESO** (couverture renforcée sur la partie ouest de la zone de secours) et également de sortir le poste d'une position enclavée dans la ville qui lui permet peu d'évolutions en termes de capacités.

Toutefois depuis la remise de ces conclusions, des éléments nouveaux sont intervenus, à savoir la nouvelle étude commandée par la Province à la SPI similaire dans sa finalité à celle demandée initialement par l'intercommunale, mais couvrant cette fois l'ensemble du territoire provincial. L'objectif est d'intégrer les synergies possibles entre zones de secours, dans un souci de cohérence et de mutualisation des moyens. Bien que le Conseil d'Administration ait reçu un bref aperçu du résultat de cette étude concernant notre zone de secours en avril 2024, aucune décision prise à cet égard par le Collège provincial ne nous a été communiquée jusqu'ici. Celles-ci confirmeront ou infirmeront les recommandations susvisées de la SPI concernant la relocalisation du poste de Flémalle.

⁵⁷ La mise en œuvre d'une telle hypothèse nécessiterait de revoir le règlement d'ordre intérieur du personnel volontaire ainsi que le règlement de recrutement.



2. NOTE FINANCIÈRE





2.1. Introduction

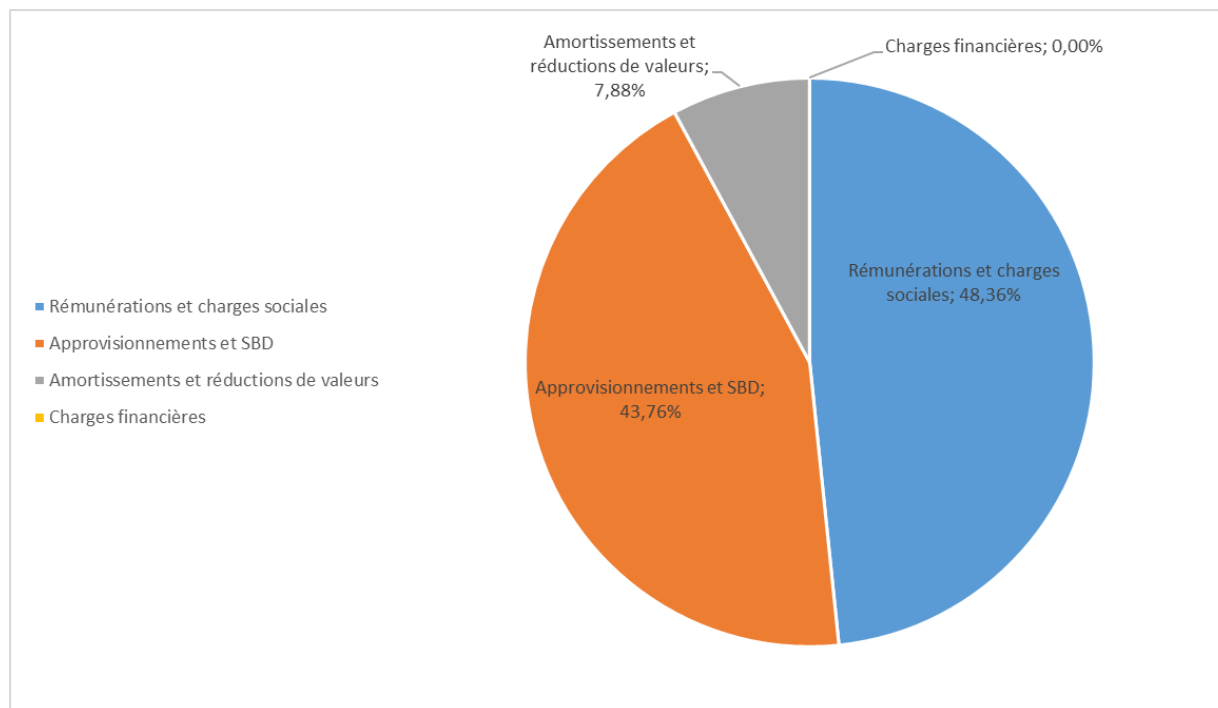
2.1.1. Commune rattachée financièrement au secteur B

Pour rappel, par dérogation au dernier alinéa de l'article 40 des Statuts coordonnés en vigueur de l'IILE-SRI, il a été convenu entre les secteurs d'activité A et B de l'IILE-SRI qu'en ce qui concerne toutes les données financières consécutives à l'adhésion des communes de Crisnée et d'Engis à l'IILE-SRI, celles-ci, bien qu'associées à l'IILE-SRI en qualité de membres du secteur B, sont rattachées au secteur A.

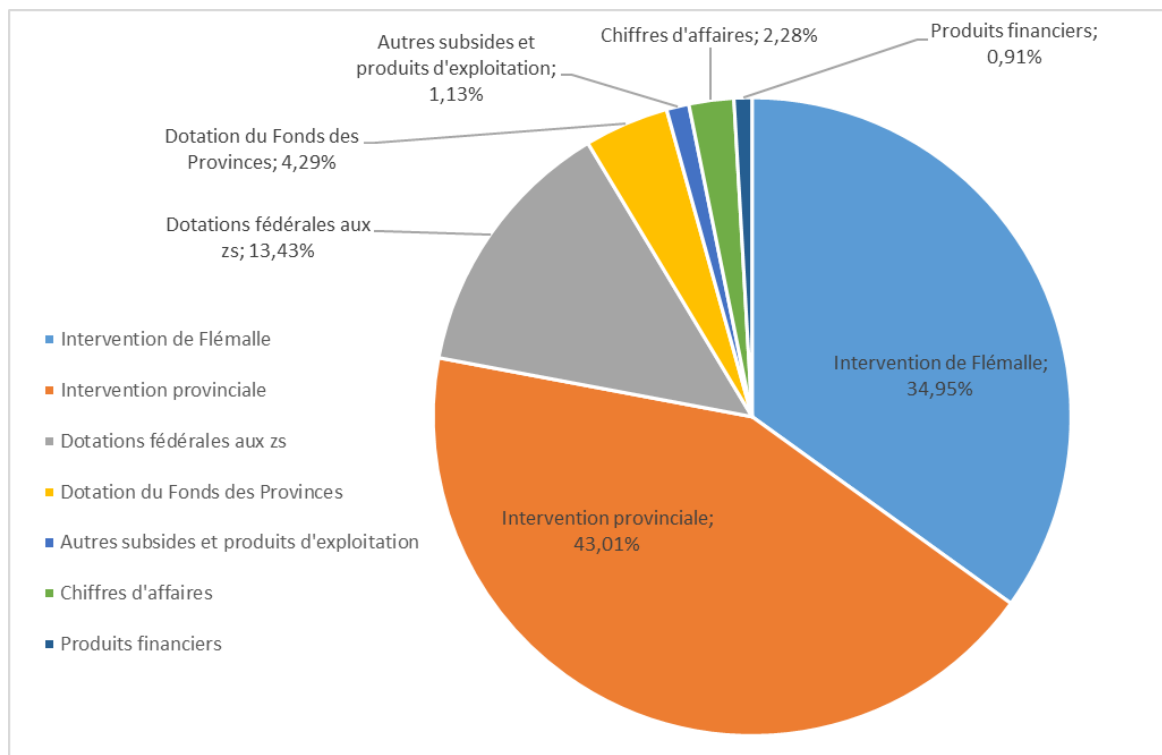
Seule la commune de Flémalle et, depuis l'exercice 2020, la Province participent au déficit du secteur B de l'intercommunale.

2.1.2. Répartition des charges et produits 2024

2.1.2.1. Répartition des charges 2024



2.1.2.2. Répartition des produits (sources de financement) 2024



En 2019, malgré l'augmentation des subsides octroyés (notamment dotations fédérales aux zones de secours et aide financière provinciale octroyé en application de l'article L2233-5, al. 1^{er} CDLD), l'intervention de la commune de Flémalle était toujours la source de financement principale du secteur B de l'Intercommunale (69,93%).

Cette situation a toutefois évolué à partir de 2020, avec la mise en œuvre de la réforme annoncée dans la Déclaration de politique régionale 2019–2024, visant notamment à soulager les finances communales. En application de cette déclaration, le Gouvernement wallon a décidé, les 14 mai et 9 juillet 2020, de mettre en place un mécanisme de reprise du financement communal des zones de secours par les Provinces.

Les circulaires ministérielles du 17 juillet 2020 à destination des communes et de la Province dans le cadre de la reprise du financement communal des zones de secours prévoyaient que les Provinces reprennent à leur charge, et ce dès 2020, une partie du financement communal des zones de secours selon le modèle suivant :

- 20% de la part communale nette dans le financement des zones de secours en 2020.
- 30% en 2021.
- 40% en 2022.
- 50% en 2023.
- 60% en 2024.



Cette évolution s'est poursuivie en 2021. Le 14 juillet de cette même année, le Gouvernement wallon a défini une trajectoire budgétaire 2021-2024 de la reprise du financement communal des zones de secours. Une circulaire du 3 septembre 2021 reprend la part du financement communal des zones de secours que les Provinces devront reprendre à leur charge d'ici 2024, ainsi que le détail de la reprise par zone de secours.

Plus particulièrement, cette circulaire fixe la trajectoire budgétaire 2021-2024 de la reprise partielle du financement de l'intercommunale par la Province de Liège comme suit :

Budget Province 2021 (Exercice IILE 2020)	Budget Province 2022 (Exercice IILE 2021)	Budget Province 2023 (Exercice IILE 2022)	Budget Province 2024 (Exercice IILE 2023)
11.919.320,95	16.342.862,59	20.864.536,17	25.263.550,91

Cette intervention provinciale devant encore être répartie entre le secteur A et le secteur B de l'intercommunale, le montant à attribuer au secteur B sera déterminé en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de LIEGE ZONE 2 IILE-SRI (cf. *infra* : section 2.4.2.3. de la présente note financière).

En vue de soutenir le financement général des communes, le Gouvernement wallon s'est engagé dans la Déclaration de Politique Régionale 2024-2029 à « stabiliser juridiquement le transfert de la dotation provinciale aux zones de secours et à fixer une trajectoire budgétaire visant à finaliser la reprise totale du financement des zones de secours, déchargeant ainsi au maximum les villes et communes ».

L'engagement du Gouvernement wallon en faveur de la stabilisation juridique de la reprise provinciale de la dotation communale à destination des zones de secours s'est concrétisé par l'adoption du décret-programme du 18 décembre 2024. Ce décret ancre désormais formellement la participation provinciale au financement des zones de secours, consolidant ainsi la mesure initiée en 2021.

Une circulaire ministérielle du 17 janvier 2025 relative au financement provincial des zones de secours pour l'année 2025 a fixé la dotation provinciale annuelle à la zone de secours pour l'année 2025 (*déficit de l'exercice 2024 de l'intercommunale*)⁵⁸ comme suit :

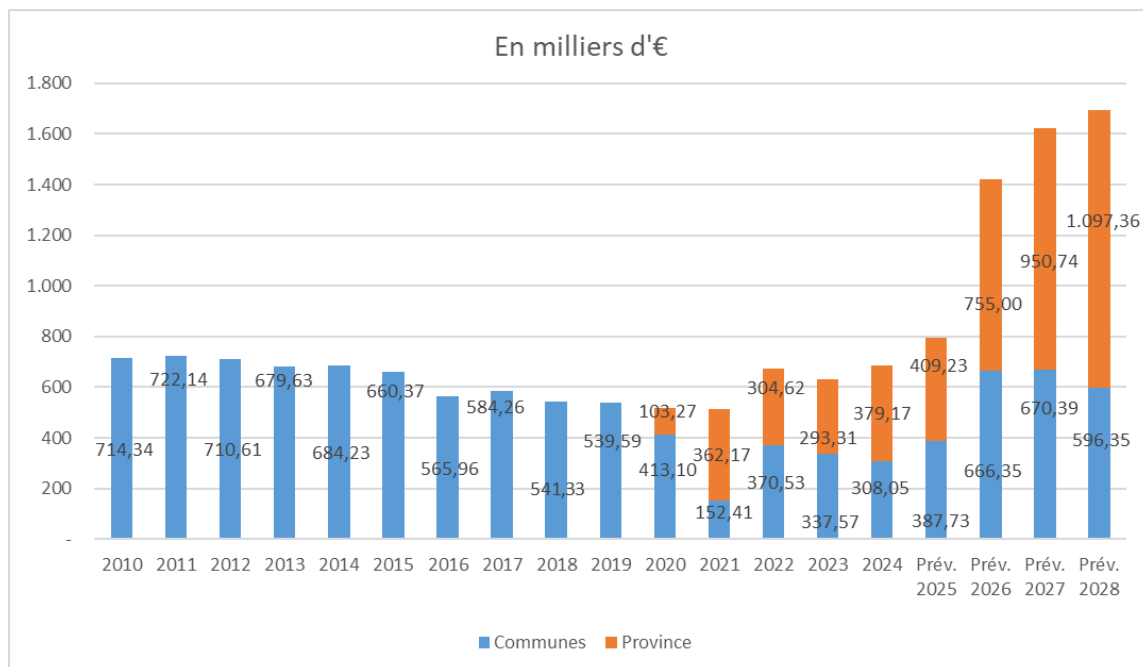
Tranche « Dotation de base » ⁵⁹	Tranche « Budget Complémentaire » ⁶⁰	Dotation provinciale 2025 (déficit exercice 2024 de l'intercommunale)
27.715.604,72€	2.878.699,35€	30.594.304,07€

⁵⁸ Par délibération du 15 septembre 2025, le Conseil d'Administration a adopté la convention ayant pour objet la fixation des modalités de liquidation de la dotation provinciale annuelle 2025 ainsi que des modalités de collaboration entre la Province et la zone de secours.

⁵⁹ prolongation du mécanisme mis en place sous la précédente législature.

⁶⁰ budget complémentaire 2025 versé aux Provinces sur base de l'art. L2241-2 CDLD, et à utiliser au seul bénéfice indirect des communes via une participation au financement d'organismes paraloaux sous tutelle de la Région wallonne et visés à l'art. L3111-1 CDLD. Par la CM 17/01/2025, il est demandé aux provinces de liquider leur part au budget complémentaire 2025 au bénéfice des zones de secours.

• **Évolution de la participation financière de la commune de Flémalle et de la Province.**



Ce graphique permet de mettre en évidence les évolutions suivantes :

- Participation financière de la commune de Flémalle inférieure au montant budgétisé pour 2013 (781.300 €) jusqu'en 2019 inclus (budget communal 2019 inclus).
- Dès 2020 : Reprise d'une partie du financement communal des zones de secours par la Province (cf. *supra*).

➤ Exercice 2020 (budgets Flémalle/Province 2020) :

L'évolution de la participation financière de la commune de Flémalle au déficit 2020 du secteur B résulte de l'effet conjugué des deux éléments suivants :

- Légère diminution du coût du secteur B (déficit 2020 d'un montant de 516.368 €).
- Financement communal/provincial 80/20 en application de la circulaire ministérielle du 17 juillet 2020. La partie de la quote-part provinciale (telle que fixée par la circulaire ministérielle du 3 septembre 2021) à attribuer au secteur B est déterminée en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de la zone (cf. *supra*).



➤ Exercice 2021 (budgets provincial 2021/2022) :

L'évolution de la participation financière de la commune de Flémalle au déficit 2021 du secteur B résulte de l'effet conjugué des éléments suivants :

- Le coût du secteur B diminue légèrement (déficit 2021 d'un montant de 514.581 €).
- Évolution de l'intervention provinciale conformément à la circulaire ministérielle du 3 septembre 2021 fixant la trajectoire budgétaire 2021-2024. La partie de la quote-part provinciale (telle que fixée par la circulaire ministérielle du 3 septembre 2021) à attribuer au secteur B est déterminée en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de la zone.
- Alignement dès l'exercice 2021 des modalités de paiement de l'intervention de la commune de Flémalle dans la perte du secteur B sur celles applicables aux communes associées (ou rattachées financièrement) au secteur A (cf. *supra*)⁶¹. Dès lors, tant l'intervention provinciale 2021 que celle de 2022 ont été affectées au financement du déficit 2021, ce qui explique la quote-part exceptionnellement basse de la commune de Flémalle dans le déficit de cet exercice.

➤ Exercice 2022 (budget Province 2023) :

- Augmentation du coût du secteur B, qui se chiffre à 675.150 € (contexte inflationniste), mais dans une bien moindre mesure par rapport aux estimations financières du plan stratégique précédent en raison principalement de la dégradation de l'effectif en 2022 et du report de la mise en place des « gardes sous toit ».
- Augmentation de l'intervention provinciale conformément à la circulaire ministérielle du 3 septembre 2021. La partie de celle-ci revenant au secteur B est déterminée en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de la zone.

➤ Exercice 2023 (budget province 2024) :

- Légère diminution du coût du secteur B, qui s'élève à 630.881 €.
- Intervention provinciale 2024 fixée conformément à la circulaire ministérielle du 3 septembre 2021. La partie de celle-ci revenant au secteur B est déterminée en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de la zone.

➤ Exercice 2024 (budget Province 2025) :

- Légère augmentation du coût du secteur B, qui s'élève à 663.248 €.
- La dotation provinciale 2025, fixée par la circulaire ministérielle du 17 janvier 2025, se compose de la tranche « dotation de base » et de la tranche « budget complémentaire ». La partie de celle-ci revenant au secteur B est déterminée en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de la zone.

⁶¹ La commune de Flémalle, ayant versé en 2021 les avances dues dans le cadre de son intervention financière dans la perte de l'exercice 2021 du secteur B, ne paiera aucune avance en 2022.

➤ Prévvision des déficits 2025-2028 (budgets province 2026-2029) :

Au moment d'écrire ces lignes, les discussions sont en cours sein du Gouvernement wallon concernant la nouvelle trajectoire budgétaire de reprise progressive du financement communal des zones de secours par les provinces pour les années 2026 et suivantes. La circulaire budgétaire 2026 relative à l'élaboration des budgets des Provinces de la Région wallonne précise qu'« *il est toutefois d'ores et déjà prévu que cette trajectoire comprendra une augmentation graduelle de la part reprise par les provinces, afin de soulager davantage les finances communales dans les années à venir* ».

- Exercice 2025 (budget province 2026) :
 - Les estimations financières pour 2025 prévoient une augmentation du coût du secteur B, estimé à 796.956 € en raison principalement de la hausse des montants refacturés par le secteur A ;
 - Les prévisions intègrent une dotation provinciale 2026 (budget IILE 2025) d'un montant identique à celui de la dotation provinciale 2025⁶². Il convient de préciser qu'en l'absence d'indications spécifiques de la Région wallonne sur la prise en charge provinciale pour 2026, c'est le montant de la dotation provinciale 2025 (dotation de base et budget complémentaire) qui a été proposé au budget initial de la Province de Liège.
- Exercices 2026 à 2028 (budgets province 2027 à 2029) :
 - Augmentation significative, dès l'exercice 2026, du coût lié au fonctionnement du secteur B, essentiellement en raison de deux facteurs : d'une part, la prise en compte d'heures additionnelles (opt-out) prestées à partir du 1^{er} janvier 2026 par des sous-officiers professionnels du secteur A dans le cadre de services de garde au poste de Flémalle ; d'autre part, la mise en place, à l'horizon de juillet 2026, de services de garde en caserne assurés par des sapeurs-pompiers volontaires ;
 - Pour les prévisions financières 2026 à 2028 (budgets provinces 2027 à 2029), il a été retenu, à titre d'hypothèse de travail, une augmentation annuelle progressive de 15 % de la dotation provinciale. Cette hypothèse permet de disposer d'une base de calcul cohérente en l'absence d'indications définitives à ce stade, et pourra être ajustée en fonction des orientations budgétaires qui seront communiquées ultérieurement.

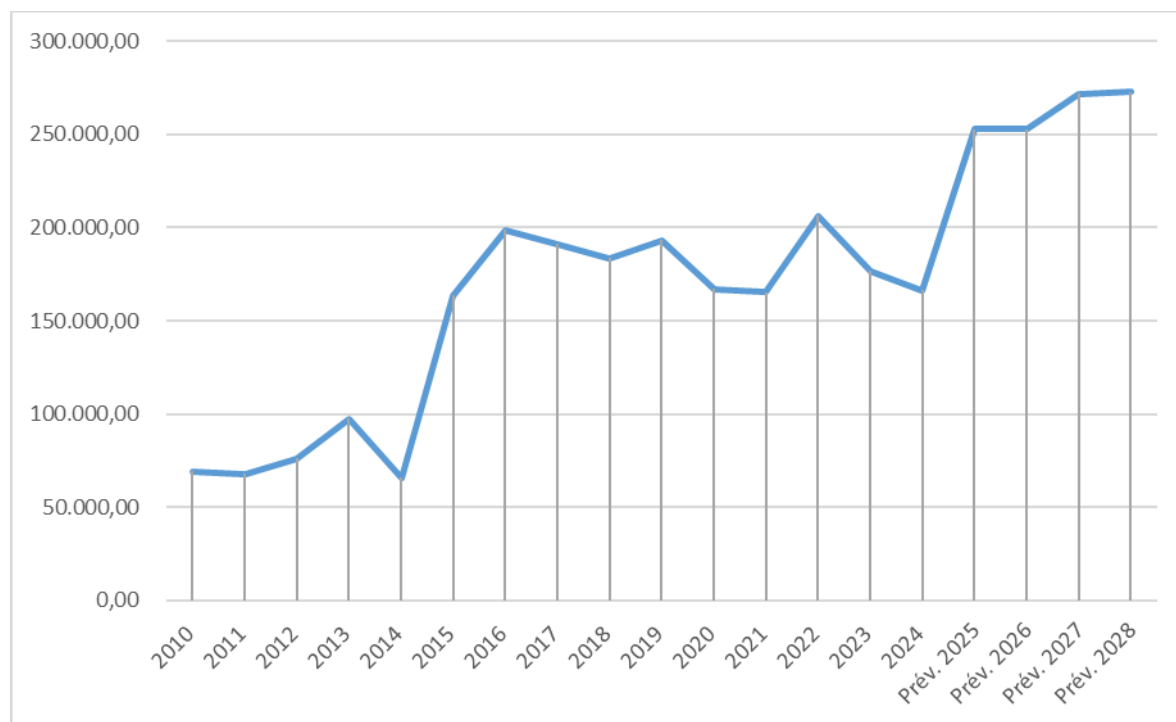
➤ **Il apparait que la participation de la commune de Flémalle telle qu'elle ressort des estimations financières reste toujours inférieure au montant qu'elle a budgétisé de 2013 à 2019 (781.300 €).**

⁶² Dans le cadre des prévisions financières pour l'année 2025 établies dans le « Plan stratégique 2023-2025 - Évaluation 2024 », on avait supposé un financement communes/province 40/60 selon le modèle prévu par les CM du 17 juillet 2020.

• **Évolution des « Autres produits d'exploitation » (subsidies) :**

Les autres produits d'exploitation 2024 représentent 18,85 % des produits 2024 du secteur B, répartis comme suit :

- Dotations fédérales aux zones de secours : 13,43 % ;
- Dotation sécurité civile du Fonds des Provinces : 4,29 % ;
- Autres subsidies et produits d'exploitation : 1,13%.



L'évolution de la courbe s'explique essentiellement par les éléments suivants qui seront développés plus loin :

- L'évolution des dotations fédérales (de base et complémentaires) accordées à la zone de secours depuis 2010. Celle-ci est détaillée dans le tableau repris ci-dessous.
- La décision du Conseil d'Administration du 9 mars 2015 d'adopter, dès l'exercice 2014, une nouvelle clé de répartition des dotations fédérales entre les deux secteurs de l'intercommunale⁶³.
- L'évolution de l'aide financière provinciale annuelle octroyée depuis 2015 en application de l'article L2233-5, al. 1^{er}, du CDLD⁶⁴. Celle-ci est détaillée dans le tableau repris ci-dessous.

⁶³ Moins favorable au secteur B que l'ancienne clé de répartition qui aboutissait en réalité à une répartition inéquitable du subsidie.

⁶⁴ L'article L2233-5, al. 1^{er}, du CDLD prévoit que chaque année les Provinces doivent affecter au financement de la mise en œuvre des zones de secours une somme équivalente à 10% de leur dotation au fonds des provinces.



Montant des dotations fédérales ⁶⁵		Montant de l'aide provinciale ⁶⁶	
Année	Montant	Année	Montant
2010	54.269 €	2010	-
2011	54.269 €	2011	-
2012	55.343 €	2012	-
2013	77.715 €	2013	-
2014	43.627 € ⁶⁷	2014	-
2015	73.373 €	2015	72.914 €
2016	115.428 €	2016	66.068 €
2017	124.968 €	2017	52.620 €
2018	117.841 €	2018	50.157 €
2019	115.355 €	2019	44.214 €
2020	108.761 €	2020	49.308 €
2021	114.730 €	2021	42.730 €
2022	136.968 €	2022	37.976 €
2023	119.656 €	2023	46.458 €
2024	118.403 €	2024	37.773 €
Prév. 2025	127.780 €	Prév. 2025	100.000 €
Prév. 2026	202.684	Prév. 2026	40.000 €
Prév. 2027	221.939	Prév. 2027	40.000 €
Prév. 2028	222.754	Prév. 2028	40.000 €

⁶⁵ Montant de la partie des dotations fédérales attribuée au secteur B.

⁶⁶ Montant attribué au secteur B selon la clé de répartition de la dotation fédérale.

⁶⁷ Décision du Conseil d'Administration du 9 mars 2015 d'adopter une nouvelle clé de répartition du subside fédéral entre les deux secteurs de l'intercommunale.



2.2. Investissements

2.2.1. Planification et coût des investissements

Investissements 2025 (« en cours/à réaliser » au moment d'écrire ces lignes) :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Poste avancé de Flémalle : MP aménagement - Imprévus et travaux complémentaires liés au chantier		20.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé de Flémalle : Remplacement de la centrale incendie - Via Auteurs de projets (AA)		30.000,00	10

Investissements 2026 :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Poste avancé de Flémalle : Mise en conformité des éclairages de sécurité - Via Auteurs de projets (AA)		30.000,00	10
Bâtiments	Poste avancé de Flémalle : Suppression de la cabine HT (avec Commune) + nouveau raccordement et compteurs		50.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé de Flémalle : Mise en conformité électrique - Via Auteurs de projets (AA)		100.000,00	20
Bâtiments	Poste avancé de Flémalle : Étanchéité des toitures et des façades exposées de l'appartement		100.000,00	20
Informatique	Évolution du tableau blanc du bureau de l'adjudant: écrans tactiles 75" sur tous les sites (sect B)		3.025,00	3

Investissement 2027 :

Catégorie	Description de l'investissement	Autorité subsidiaire (le cas échéant)	Montant après subside	Durée amort
Bâtiments	Poste avancé de Flémalle : Installation de panneaux photovoltaïques		40.000,00	10

Notons que le plan charroi ne prévoit aucune acquisition de véhicules opérationnels pour le secteur B sur la période concernée par le plan d'investissements 2026-2028.

Toutefois un certain nombre de travaux immobiliers sont prévus pour maintenir l'intégrité du poste avancé de Flémalle et rénover les installations techniques qui deviennent vétustes.

2.2.2. Financement des investissements

Jusqu'à présent étant donné le nombre et le coût limités des investissements réalisés jusqu'ici par le secteur B, le financement des investissements du secteur B se fait actuellement sur fonds propres.



2.3. Fonctionnement

2.3.1. Masse salariale et charges sociales y afférentes

2.3.1.1. Effectif au 1^{er} octobre 2025

Le poste de Flémalle compte :

- 23 pompiers volontaires⁶⁸, soit :
 - 2 adjudants volontaires ;
 - 0 sergent volontaire ;
 - 3 caporaux volontaires ;
 - 18 sapeurs-pompiers volontaires (dont 5 stagiaires).

En outre, depuis le 1^{er} janvier 2019, le secteur A de l'intercommunale y a affecté un sergent professionnel à temps plein selon un horaire 8/17h du lundi au vendredi. Celui-ci permet donc le départ de l'autopompe à défaut de sergent volontaire disponible.

Afin de pallier, à court terme, le manque de moyens humains au niveau des sous-officiers, il a été considéré opportun d'autoriser des membres du cadre moyen professionnel à assurer des services de garde au poste de Flémalle via le mécanisme de l'opt-out. La mise en œuvre de ces gardes en caserne est prévue à partir de janvier 2026.

Rappelons qu'un Officier professionnel (secteur A) est responsable du poste de Flémalle sous l'autorité du Commandant de zone.

Comme précisé plus haut (cf. note stratégique du secteur B), le secteur B de l'intercommunale rencontre d'énormes difficultés pour recruter des sapeurs-pompiers volontaires mais également pour maintenir les agents en fonction.

Ainsi, sur les 44 emplois de pompiers volontaires (cadre de base et cadre moyen) prévus dans le plan du personnel opérationnel de la zone, seuls 23, dont 5 stagiaires, étaient effectivement occupés au 1^{er} septembre 2025⁶⁹.

⁶⁸ Notons qu'au 1^{er} octobre 2024, le poste de Flémalle comptait 21 pompiers volontaires (contre 22 au 1^{er} janvier 2023, 24 au 1^{er} octobre 2022, 25 au 1^{er} octobre 2021 et 28 au 1^{er} octobre 2020).

⁶⁹ Sur les 28 emplois de sapeurs-pompiers volontaires, seuls 18 sont effectivement occupés.

Sur les 8 emplois de caporaux volontaires, seuls 3 sont effectivement occupés.

Les 4 emplois de sergents volontaires ne sont plus occupés.

Sur les 4 emplois d'adjudants volontaires, seuls 2 sont effectivement occupés.



Dans ce contexte, il est de plus en plus difficile pour le poste de Flémalle de mener à bien ses missions, et en particulier de garantir, en continu (24h/24, 7j/7), la disponibilité d'un équipage complet pour le départ d'une autopompe⁷⁰). La disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires en place demeure en outre insuffisante. À défaut d'atteindre un niveau d'effectif adapté, disponible et formé pour garantir un tel départ, il est nécessaire de recourir à un équipage professionnel pour assurer les interventions opérationnelles sur le secteur de Flémalle.

Après trois appels publics organisés en 2021 et 2022, un dernier appel a été lancé en 2023-2024, aboutissant à la constitution d'une réserve de recrutement de six lauréats.

Lors de sa séance du 17 juin 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'engager ces lauréats ainsi que les deux issus de l'appel public de 2022. Toutefois, deux d'entre eux se sont désistés, de sorte que seules six recrues ont effectivement pris leurs fonctions le 2 septembre 2024, dont une a démissionné le 30 novembre 2024.

Il est prévu de lancer un appel public début de l'année 2026, afin de pouvoir recruter les lauréats à l'automne de la même année. Dans cette perspective, une réflexion est en cours sur l'opportunité d'allonger le délai de rappel, dans le but d'élargir le vivier de candidats potentiels lors des prochaines campagnes de recrutement.

Au-delà de la disponibilité du cadre de base, il convient de souligner un déficit tout aussi marqué au niveau des sous-officiers. La présence d'un sous-officier lors des rappels conditionne en effet la possibilité de constituer un équipage d'autopompe, ce grade étant obligatoirement requis pour composer l'équipe de base affectée à ce type de départ.

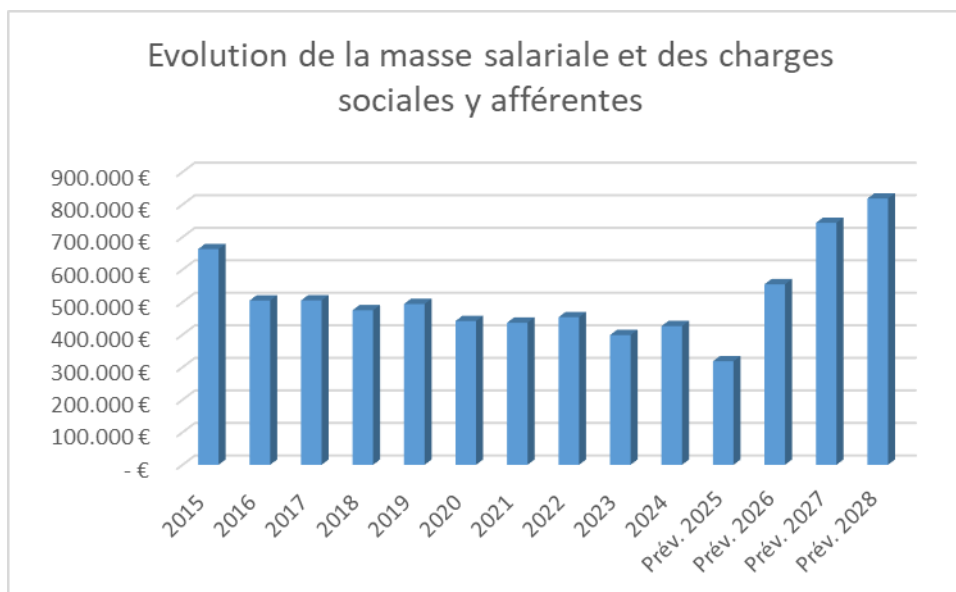
2.3.1.2. Évolution de la masse salariale et charges sociales y afférentes

Remarque préliminaire :

La masse salariale du personnel volontaire du secteur B est composée du montant brut des traitements augmenté du coût des assurances de ce personnel et, le cas échéant, du coût des indemnités de départ accordé conformément au règlement organique de l'intercommunale et au règlement complétant le statut pécuniaire du personnel opérationnel en vertu de l'arrêté royal du 19 avril 2014 portant statut pécuniaire du personnel opérationnel des zones de secours.

La charge liée aux « Rémunérations, charges sociales et pensions » du personnel professionnel et de l'agent administratif du secteur B est composée, quant à elle, du montant brut des traitements augmenté du coût de l'ONSS patronale, de la cotisation patronale pension, du pécule de vacances, de l'allocation de fin d'année et du coût des assurances du personnel.

⁷⁰ Un tel départ requiert impérativement 1 cadre moyen + 5 cadres de base.



L'évolution de la courbe telle que nous la constatons sur le graphique repris ci-dessus résulte de l'effet conjugué des facteurs suivants :

- Indexation des salaires :

Concernant l'année 2025, au moment d'écrire ces lignes, 1 indexation a déjà eu lieu au 1^{er} mars 2025.

Selon les prévisions du Bureau Fédéral du Plan (mise à jour du 2 septembre 2025), les salaires dans la fonction publique seraient adaptés au coût de la vie, en d'autres termes augmentés de 2%, au 1^{er} avril 2026.

L'estimation de la charge liée aux « rémunérations, charges sociales et pensions » pour les années 2025 à 2028, telle qu'établie dans le cadre du présent Plan stratégique 2025-2028- – Évaluation 2025, tient compte d'une indexation des salaires aux 1^{er} avril 2026 et 1^{er} janvier 2028.

- Départs (démission honorable ou autres) :

Le secteur B compte 4 départs en 2024 : 2 sapeurs-pompiers volontaires stagiaires, ont démissionné respectivement le 1^{er} avril et le 1^{er} décembre 2024, et 1 sergent volontaire le 17 septembre 2024. Le sergent-mécanicien professionnel a, quant à lui, été admis à la pension au 1^{er} août 2024.

Deux départs ont eu lieu en 2025 (au moment d'écrire ces lignes) : 2 sapeurs-pompiers volontaires stagiaires, ont démissionné respectivement le 18 février et le 18 avril 2025.

- Affectation d'un Sergent professionnel à temps plein en horaire 8/17h.



- Engagements :

Depuis plusieurs années, ce secteur est confronté à d'importantes difficultés opérationnelles, notamment en ce qui concerne la disponibilité des effectifs pour les départs en intervention.

Cette situation s'est aggravée au fil du temps en raison d'une érosion continue de l'effectif volontaire, malgré les campagnes de recrutement successives. En effet, les départs, y compris ceux des sapeurs-pompiers volontaires stagiaires, se sont multipliés, tandis que les nombreux appels publics lancés pour renforcer les effectifs n'ont pas permis d'atteindre le nombre de lauréats requis pour assurer le bon fonctionnement du poste de Flémalle.

Sur les 44 emplois de pompiers volontaires (cadre de base et cadre moyen) prévus dans le plan du personnel opérationnel de la zone, seuls 23, 5 stagiaires, étaient effectivement occupés au 1er septembre 2025.

Dans ce contexte, il est de plus en plus difficile pour le poste de Flémalle de mener à bien ses missions, et en particulier de garantir, en continu (24h/24, 7j/7), la disponibilité d'un équipage complet pour le départ d'une autopompe⁷¹). La disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires en place demeure en outre insuffisante. À défaut d'atteindre un niveau d'effectif adapté, disponible et formé pour garantir un tel départ, il est nécessaire de recourir à un équipage professionnel pour assurer les interventions opérationnelles sur le secteur de Flémalle.

Après trois appels publics organisés en 2021 et 2022, un dernier appel a été lancé en 2023-2024, aboutissant à la constitution d'une réserve de recrutement de six lauréats.

Lors de sa séance du 17 juin 2024, le Conseil d'Administration a décidé d'engager ces lauréats ainsi que les deux issus de l'appel public de 2022. Toutefois, deux d'entre eux se sont désistés, de sorte que seules six recrues ont effectivement pris leurs fonctions le 2 septembre 2024, dont une a démissionné le 30 novembre 2024.

Il est prévu de lancer un appel public début de l'année 2026, afin de pouvoir recruter les lauréats à l'automne de la même année. Dans cette perspective, une réflexion est en cours sur l'opportunité d'allonger le délai de rappel, dans le but d'élargir le vivier de candidats potentiels lors des prochaines campagnes de recrutement.

- Mise en place de services de garde en caserne assurés par des sapeurs-pompiers volontaires :

On suppose, dans le cadre des prévisions financières, que la mise en place, en sus des services de rappel, ces services de garde en caserne aura lieu à l'horizon de juillet 2026.

- Les estimations prospectives de l'évolution de la masse salariale considèrent que le personnel pompier volontaire fait usage de la faculté visée à l'article 207 de la loi du 15 mai 2007 relative à la réforme de la sécurité civile et continue dès lors à bénéficier, à titre personnel, des dispositions réglementaires qui lui étaient applicables en matière pécuniaire et en matière d'avantages sociaux, aussi longtemps que perdure cette situation.

⁷¹ Un tel départ requiert impérativement 1 cadre moyen + 5 cadres de base.



En effet, il apparaît que l'ancien statut pécuniaire (qui prévoit un forfait mensuel minimum de 29 heures) est plus avantageux pour le personnel volontaire que le mode de calcul des indemnités tel que repris à l'article 39 du nouveau statut pécuniaire.

Relevons en outre que les estimations prospectives de l'évolution de la masse salariale ne prennent en compte aucune promotion (hiérarchique) du personnel volontaire. En effet, en cas de promotion (hiérarchique), le nouveau statut pécuniaire est d'office d'application (article 207, §2, de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile). Une promotion met donc fin au choix de l'ancien statut pécuniaire. Il s'ensuit qu'actuellement, aucun membre du personnel volontaire bénéficiant de l'ancien statut (forfait mensuel) ne souhaite se voir appliquer le mode de calcul des indemnités repris à l'article 39 du nouveau statut pécuniaire qui leur est moins favorable.

- Ajoutons que pour le calcul des indemnités de prestations du membre du personnel volontaire, l'arrêté royal du 19 avril 2014 portant statut pécuniaire du personnel opérationnel des zones de secours prévoit qu'il est tenu compte des services de garde en caserne, des interventions, de la prévention, des tâches administratives ou logistiques, des exercices et des formations dûment autorisées ; il n'est tenu compte ni des périodes de disponibilité ni du temps de déplacement entre le lieu de résidence et le lieu où les prestations sont effectuées.

De manière générale, au vu de la rareté des interventions prises en charge par un équipage de pompiers volontaires, on constate que les indemnités de prestations octroyées aux membres du personnel volontaire soumis au statut pécuniaire susmentionné ne tiennent quasi plus compte que des tâches logistiques, des exercices, des formations et des missions préventives lors des matches de football. Une évolution temporaire a toutefois été observée à la suite des nombreuses absences d'agents de l'un des pelotons affectés au poste d'Ans, consécutives à l'intervention tragique de la fin mai 2025 ayant entraîné le décès d'un de leurs collègues. Durant cette période, les pompiers volontaires se sont mobilisés pour pallier le manque d'effectif professionnel et assurer la continuité du service.

- Enfin, comme déjà mentionné précédemment, à l'issue d'une réflexion globale approfondie sur l'opportunité d'étendre le volontariat à l'ensemble de la zone de secours - notamment pour optimiser la gestion des montées en puissance lors d'interventions majeures ou de phénomènes de grande ampleur - l'Etat-Major s'est prononcé en faveur de l'extension du volontariat à l'ensemble du territoire zonal (en complément du dispositif existant de pompiers professionnels), ainsi que de la suppression de la coexistence de deux secteurs d'activité distincts.

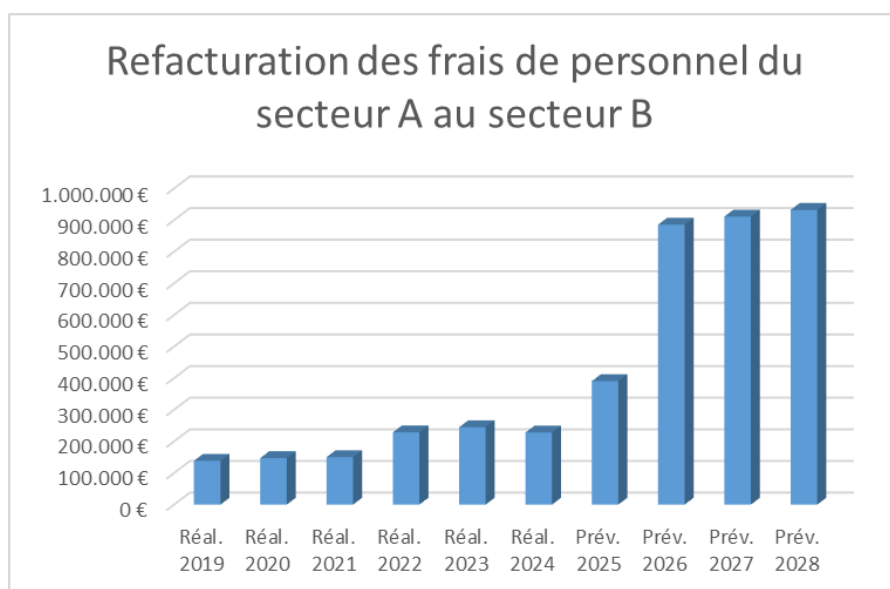
Cette orientation, qui constitue une évolution cohérente et nécessaire du modèle de fonctionnement, devra toutefois encore suivre les étapes institutionnelles appropriées avant d'éventuellement impacter l'organisation actuelle.

Elle n'est donc pas intégrée, à ce stade, dans les prévisions du présent plan stratégique.

2.3.2. « Approvisionnements et services et biens divers »

2.3.2.1. Refacturation de frais de personnel du secteur A au secteur B

La charge liée aux « Approvisionnements et services et biens divers » correspond essentiellement aux facturations du secteur A au secteur B concernant les frais de personnels engendrés par la charge de travail effectuée par les agents de différents services et départements du secteur A (instruction et formation opérationnelle, administration, logistique, informatique, dispatching, coordination opérationnelle, interventions des pompiers professionnels sur le territoire de Flémalle, ...) au profit du secteur B, et ce conformément à la convention conclue entre LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI d'une part, et la Commune de Flémalle d'autre part.



Comme déjà mentionné précédemment, il est de plus en plus difficile pour le poste de Flémalle de mener à bien ses missions, et en particulier de garantir, en continu (24h/24, 7j/7), la disponibilité d'un équipage complet pour le départ d'une autopompe⁷²). La disponibilité des sapeurs-pompiers volontaires en place demeure en outre insuffisante.

À défaut d'atteindre un niveau d'effectif adapté, disponible et formé pour garantir un tel départ, il est nécessaire de recourir à un équipage professionnel pour assurer les interventions opérationnelles sur le secteur de Flémalle.

Le secteur A refacture donc, depuis 2022, au secteur B le coût salarial de l'équipage professionnel (secteur A) envoyé durant l'année sur le secteur de Flémalle afin d'y prendre en charge les interventions opérationnelles et ce, à défaut d'atteindre un niveau d'effectif adapté, disponible et formé pour garantir un départ autopompe.

⁷² Un tel départ requiert impérativement 1 cadre moyen + 5 cadres de base.



Cela explique permet d'expliquer l'augmentation constatée sur base du graphique ci-dessous et constitue le facteur principal à l'origine de l'augmentation de la charge liée aux « Services et biens divers » au 31 décembre 2022 ; le second facteur étant la flambée des prix de l'énergie.

Au-delà des difficultés liées à la disponibilité du cadre de base, il convient de rappeler le déficit tout aussi marqué au niveau des sous-officiers. La présence d'un sous-officier lors des rappels conditionne en effet la possibilité de constituer un équipage d'autopompe, ce grade étant obligatoirement requis pour composer l'équipe de base affectée à ce type de départ.

Afin de pallier, à court terme, le manque de moyens humains au niveau des sous-officiers, il a été considéré opportun d'autoriser des sous-officiers professionnels à assurer des services de garde au poste de Flémalle via le mécanisme de l'opt-out.

Les prévisions financières intègrent le coût d'heures additionnelles (opt-out) qui seraient prestées, à partir du 1^{er} janvier 2026, par des sous-officiers professionnels du secteur A dans le cadre de services de garde au poste de Flémalle. Cette mesure entraîne une augmentation significative des montants refacturés par le secteur A, et, par conséquent, une hausse du coût de fonctionnement du secteur B à partir de 2026.

Enfin, les prévisions financières intègrent une estimation de l'évolution de l'inflation et des indexations salariales subséquentes.

2.3.2.2. Autres charges liées aux approvisionnements et services et biens divers

Il s'agit notamment du coût des assurances Auto et Incendie, des fournitures de petit matériel (via le magasin secteur A), des frais de carburant et des frais liés à l'entretien/maintenance du poste, de matériel opérationnel et des véhicules. Sont également compris dans la rubrique « services et biens divers » les jetons de présence des administrateurs du secteur B.

Concernant l'année 2025, les estimations ont été réalisées soit sur base d'une règle de proportionnalité (situation au 31 août 2025), soit le cas échéant sur les montants déjà connus, soit sur base d'une indexation des montants de l'année précédente (ou de la moyenne des montants des trois années précédentes) tenant compte d'une estimation de l'évolution du niveau de l'inflation.

Les prévisions financières pour les années 2026 à 2028 intègrent une indexation annuelle desdites charges sur base d'une estimation de l'évolution de l'inflation. Toutefois, il demeure difficile d'établir une projection parfaitement fiable et stable à ce sujet.

2.4. Reconstitution du besoin du fonds de roulement et prévision du déficit résultant du fonctionnement du secteur B pour les années 2025 à 2028

2.4.1. Reconstitution du besoin en fonds de roulement

La reconstitution du besoin en fonds de roulement du secteur B se fera, le cas échéant, selon les conditions à déterminer avec le réviseur d'entreprises.

2.4.2. Prévision des déficits 2025 à 2028 du secteur B et des quotes-parts communale/provinciale y relatives.

2.4.2.1. Données susceptibles d'influencer les projections du déficit.

- Les indexations salariales (cf. *supra* : point 2.3.1. de la note financière du secteur B).
- Les départs et les engagements (cf. *supra*, point 2.3.1. de la note financière du secteur B).
- L'impact sur la charge salariale :
 - de la diminution des interventions prises en charge par un équipage de pompiers volontaires (cf. *supra*, point 2.3.1. de la note financière du secteur B).
 - de la mise en place, prévue à l'horizon de juillet 2026, de services de garde sous toit assurée par le personnel volontaire (cf. *supra*, point 2.3.1. de la note financière du secteur B).
- L'impact sur la charge liée à la refacturation de frais de personnel du secteur A au secteur B (comptabilisée sous les *services et biens divers*) :
 - du coût lié aux heures additionnelles prestées, à partir du 1^{er} janvier 2026, par des sous-officiers professionnels dans le cadre des services de garde au poste de Flémalle (cf. *supra*, point 2.3.2. de la note financière du secteur B).
 - du coût salarial de l'équipage professionnel du secteur A mobilisé pour assurer les interventions opérationnelles sur le secteur de Flémalle, en raison de l'incapacité à atteindre un effectif adapté, disponible et suffisamment formé pour garantir un départ autopompe (cf. *supra*, point 2.3.2. de la note financière du secteur B).

En 2024, la charge liée à la refacturation des frais de personnel du secteur A au secteur B représentaient près de 60% du coût total des « approvisionnements » et des « services et biens divers ». Compte tenu de la mise en place, à partir de 2026, de services de garde au poste de Flémalle assurés par des sous-officiers professionnels, les prévisions font état d'une augmentation de cette proportion à environ 85 %.



- Réforme de la sécurité civile - Arrêté royal du 19 avril 2014 portant statut pécuniaire du personnel opérationnel des zones de secours :

Si - comme évoqué *supra* - les estimations prospectives de l'évolution de la masse salariale et du coût patronal y relatif considèrent que le personnel pompier volontaire fait usage de la faculté visée à l'article 207 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile et continue dès lors à bénéficier des dispositions réglementaires qui lui étaient applicables en matière pécuniaire, il n'en reste pas moins qu'en cas de promotion (hiérarchique), le pompier volontaire sera d'office soumis au nouveau statut pécuniaire. En outre, le membre du personnel opérationnel peut demander à tout moment à être soumis aux dispositions de l'arrêté royal du 19 avril 2014.

- Les prévisions des investissements :

Le plan d'investissements 2025-2028 tient compte des acquisitions et travaux (mises en conformité, rénovations et autres) qui revêtent un degré de priorité important (compte tenu de l'état de vétusté du bâtiment, de la fin de vie de certains véhicules opérationnels, des réglementations en vigueur en matière de sécurité et bien-être du personnel, etc.). Il est renvoyé pour le détail plus haut au point 2.2. de la note financière du secteur B.

- Les prévisions des charges liées aux « approvisionnements » et aux « services et biens divers », à l'exception de celles résultant de la refacturation des frais de personnel du secteur A au secteur B :

Les prévisions financières intègrent une estimation de l'évolution de l'inflation. Toutefois, il demeure difficile d'établir une projection parfaitement fiable et stable à ce sujet.

- Estimation du chiffre d'affaires :

Les prévisions financières relatives aux années 2025 à 2028 se basent sur une estimation prudente du chiffre d'affaires (facturation des missions « prévention incendie technique », des interventions « présence préventive pompiers » et « neutralisation nids d'insectes »). On notera que les recettes dans le cadre des prestations effectuées à titre de service rendu et pour lesquelles les zones peuvent se faire rémunérer représentent à peine plus de 2% des produits du secteur B (cf. *supra*, graphique circulaire au point 2.1.2.2.).

- Dotations fédérales annuelles (de base et complémentaire) octroyées aux zones de secours :

Conformément à l'article 69 de la loi du 15 mai 2007 relative à la Sécurité civile, les zones reçoivent une dotation fédérale de base et des dotations fédérales complémentaires.

Les dotations fédérales aux zones de secours et au SIAMU de Bruxelles ont fait l'objet, entre 2021 et 2024, d'une augmentation progressive. Les crédits supplémentaires accordées de 2021 à 2024 sont structurellement intégrés aux dotations fédérales aux zones de secours (cf. tableau repris au point 2.1.2.2. de la note financière).



On rappellera ici que le législateur de 2007 n'a prévu aucun mécanisme d'indexation des dotations fédérales aux zones de secours. Cette absence de prise en charge fédérale de l'inflation au niveau des coûts des zones de secours pèse également lourdement sur les budgets des autorités locales.

En 2023, le gouvernement fédéral a décidé d'indexer les dotations fédérales aux zones de secours. Cela a représenté une augmentation totale des dotations fédérales de 18 millions d'euros. Toutefois, il s'agissait d'une mesure ponctuelle et limitée à une année. Les crédits relatifs à cette indexation n'ont donc pas été intégrés dans les dotations fédérales pour les années suivantes.

La question de l'indexation structurelle des dotations aux zones de secours avait été abordée en automne 2023. Toutefois, le projet visant à inscrire cette indexation dans la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile n'avait pas abouti. Ce sujet devrait être remis à l'ordre du jour lors de l'élaboration du budget fédéral à l'automne 2025.

Enfin, il importe de revenir sur la problématique de la mise en œuvre effective de l'article 67 de la loi du 15 mai 2007 relative à la sécurité civile.

Cet article prévoit une garantie essentielle pour les communes : tant que le ratio de financement entre l'État fédéral et les communes n'atteint pas 50/50, les communes ne doivent pas payer plus pour les services d'incendie que ce qu'elles payaient avant la réforme (au 31/12/2007), et il revient à l'État fédéral de prendre en charge les surcoûts liés à cette réforme.

Le 8 septembre 2021, le Tribunal de Première Instance de Namur, saisi dans le cadre de l'action collective introduite par les communes de la zone de secours NAGE, a condamné l'État belge pour non-respect du mécanisme de financement des zones de secours, en particulier pour son manquement à adopter un arrêté royal d'exécution de l'article 67 de la loi précitée, soulignant une carence réglementaire de l'État.

À la suite de cette condamnation, un arrêté royal du 27 juin 2022 est entré en vigueur, se limitant à déterminer le ratio de financement local/fédéral au 31 décembre 2007, sans aborder la question des surcoûts supportés par les communes ni les modalités de compensation.

En avril 2024, le SPF Intérieur a communiqué aux zones de secours leur « ratio fédéral/local » pour les dépenses en matière d'incendie, un calcul purement comptable sans effet concret, comme l'a souligné l'UVCW.

Le problème de fond demeurant non résolu, la question des surcoûts liés à la réforme incendie devrait être réexaminée au niveau politique, dans un contexte financier et institutionnel peu favorable à de nouvelles négociations. Si la mise en œuvre effective de l'article 67 – et, partant, l'évolution vers un financement équilibré des zones de secours entre le fédéral et les pouvoirs locaux - demeure incertaine à ce jour, il convient néanmoins de souligner que la Déclaration de Politique Régionale 2024-2029 annonce un soutien explicite de la Région wallonne aux communes dans leurs démarches auprès du Gouvernement fédéral en vue d'atteindre l'objectif d'un partage 50/50 du financement fédéral/local de la sécurité civile.



○ Pour l'année 2025 :

Pour l'année 2025, les crédits alloués aux dotations fédérales en faveur des zones de secours et du SIAMU pour l'année 2025 sont restés globalement stables par rapport à ceux de 2024.

Le montant définitif des dotations fédérales auquel a droit LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI pour l'année 2025 se monte donc à 9.552.988,49 €⁷³.

Le montant de la dotation de base s'élève à 1.875.120,60 € et le montant total de la dotation fédérale complémentaire se chiffre à 7.677.867,89 €.

Pour rappel, une partie du montant des dotations fédérales est attribuée au secteur B de l'intercommunale. Celle-ci est déterminée en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : montant total de la dotation fédérale octroyée à LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI sur le montant de l'intervention totale des associés (A + B) dans la perte hors dotation fédérale.

La partie du montant des dotations fédérales 2025 à attribuer au secteur B a donc été estimée à 127.180 € (suivant la règle précitée de répartition du subside fédéral entre les deux secteurs de l'intercommunale).

○ Pour les années 2026 à 2028 :

La circulaire ministérielle du 7 octobre 2025 portant les directives pour la confection du budget des zones de secours pour l'année 2026 et les modifications budgétaires y relatives prévoit que, pour l'année 2026, sauf décision du gouvernement lors de l'élaboration du budget fédéral 2026 à l'automne 2025, les crédits destinés aux dotations fédérales aux zones de secours et au SIAMU pour l'année 2026 sont les mêmes que pour l'année 2025.

L'annexe 4 de la circulaire ministérielle susmentionnée reprend les montants estimés et provisoires dans le cadre de la répartition des dotations fédérales par zone de secours dans le cadre de l'élaboration du budget pour l'année 2026. Ainsi, le montant estimé des dotations fédérales auquel a droit LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI pour l'année 2026 s'élève à 9.445.177 €.

La circulaire attire l'attention sur le fait que ces montants constituent une estimation du montant des dotations fédérales pour 2026 pour chaque zone de secours et que, compte tenu des circonstances, le montant définitif des dotations fédérales pourrait différer du montant estimé tel que communiqué. Ce n'est que lorsque le budget fédéral aura été voté par le Parlement à la fin de l'année 2025 que les montants définitifs des dotations fédérales pour l'année 2026 seront communiqués aux zones de secours.

Pour les exercices 2027 et 2028, les projections financières retiennent l'hypothèse d'un maintien du montant précité, en l'absence d'indication contraire sur l'évolution des dotations fédérales aux zones de secours et au SIAMU.

La partie du montant des dotations fédérales 2026 à 2028 à attribuer au secteur A (suivant la règle précitée de répartition du subside fédéral entre les deux secteurs de l'intercommunale) a donc été estimée à :

- 202.684 € en 2026
- 221.939 € en 2027
- 222.754 € en 2028

⁷³ Les dotations fédérales (de base et complémentaires) s'élevaient à 9.553.556 € pour l'année 2024.



- Aide financière provinciale (CDLD, art. L2233-5, al. 1er)

Les Provinces doivent, conformément au CDLD, affecter au financement des zones une somme équivalente à 10% de leur dotation au fonds des provinces.

- Pour l'année 2025 :

Le montant de la dotation provinciale de base pour 2025 (exercice IILE 2024) aurait normalement dû être identique à celui de 2024, soit 25.263.537 €. Toutefois, en raison d'une erreur contenue dans la circulaire ministérielle du 17 janvier 2025, ce montant a été fixé à 27.715.605 €.

La différence entre ces deux montants a donc été assimilée aux 10 % du Fonds des Provinces destinés à la Sécurité civile pour l'année 2025, versés de manière anticipée.

Le montant pris en compte dans les prévisions budgétaires au titre de ces 10 % correspond donc à cette différence, diminuée du montant estimé des dépenses annuelles exposées directement par la Province, notamment pour soutenir les projets menés par les zones de secours de la Province et contribuant à renforcer la mutualisation et les synergies entre au moins deux d'entre elles.

Le montant attribué au secteur B est ensuite déterminé en appliquant, sur le montant net estimé des 10 %, la clé de répartition entre les communes de la zone de secours communiquée par la Province.

- Pour les années 2026 à 2028 :

Le montant du solde des 10% de la dotation annuelle de sécurité civile du Fonds des Provinces pour les années 2026 à 2028 dépendra du niveau des dépenses que la Province exposera annuellement, notamment dans le cadre de projets portés par les zones de secours et visant à renforcer la mutualisation ou les synergies entre au moins deux d'entre elles.

Compte tenu des montants observés les années précédentes, les prévisions financières retiennent, pour les exercices 2026, 2027 et 2028, un solde annuel estimé à 900.000 €, dont 40.000 € seraient attribués au secteur A, sur base de la clé de répartition entre les communes de la zone de secours communiquée par la Province.

2.4.2.2. Prévisions des déficits 2025 à 2028 du secteur B et de la participation communale/provinciale y relative

- Rétroacte – Déficit résultant du fonctionnement du secteur B pour les années 2013 à 2024.

Depuis l'adhésion de la commune de Flémalle au secteur B de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI, et ce jusqu'à l'année 2013, la progression de sa participation financière était limitée à une augmentation maximale de 3 % par an, la commune s'étant engagée à adapter sa contribution en fonction du déficit réel du secteur B.

Entre 2010 et 2013, les prévisions budgétaires établies par la commune ont été largement respectées, le déficit annuel du secteur B s'étant chaque fois avéré inférieur aux montants budgétisés selon cette règle.

Dans un contexte de conjoncture économique difficile et de pressions croissantes sur les finances communales, les communes associées ont, dès septembre 2013, exprimé leur volonté de ne plus augmenter leur participation financière annuelle aux frais répartissables de l'intercommunale. C'est dans ce cadre que la commune de Flémalle a indiqué souhaiter limiter sa contribution aux frais répartissables de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI au montant budgétisé en 2013, soit un maximum de 781.300 €.

Cette orientation a pu être respectée : entre 2013 et 2019, le déficit du secteur B - et, par conséquent, la quote-part de Flémalle - est resté inférieur au plafond budgétaire de 781.300 €.

Les exercices 2020 et 2021 ont été marqués par une légère baisse du déficit, essentiellement liée à l'érosion progressive de l'effectif. Par ailleurs, à partir de 2020, la Province a commencé à assumer une part du financement du secteur B, conformément à la circulaire ministérielle du 17 juillet 2020, (financement Flémalle/Province 80/20 en 2020), à la trajectoire budgétaire 2021-2024 fixée dans la circulaire ministérielle du 3 septembre 2021.

De ce fait, la contribution financière de Flémalle au déficit des exercices 2020 et 2021 a diminué par rapport à 2019 (cf. supra, point 2.1.2.2 de la note financière du secteur B).

Il convient également de rappeler qu'à partir de l'exercice 2021, les modalités de paiement de l'intervention communale de Flémalle dans la perte du secteur B ont été alignées sur celles applicables aux communes associées (ou rattachées financièrement) au secteur A. Dès lors, tant l'intervention provinciale 2021 que celle de 2022 ont été affectées au financement du déficit 2021, ce qui explique la quote-part exceptionnellement basse de la commune de Flémalle dans le déficit de cet exercice.

La perte enregistrée par le secteur B pour l'exercice 2022 s'élevait à 675.150 €, soit un montant supérieur à celui budgétisé dans le « Plan stratégique 2023-2025 - Évaluation 2022 » (558.005 €), approuvé par l'Assemblée générale ordinaire du 19 décembre 2022⁷⁴. Cette perte a été répartie entre la commune de Flémalle (370.527 €) et la Province (304.623 €).

⁷⁴ Sous-estimation du coût des consommations énergétiques et refacturation du secteur A au secteur B du coût salarial de l'équipage professionnel (secteur A) envoyé durant l'année 2022 sur le secteur de Flémalle afin d'y prendre en charge les interventions opérationnelles et ce, à défaut d'atteindre un niveau d'effectif adapté, disponible et formé pour garantir un départ autopompe.

Toutefois, compte tenu des excédents antérieurement versés par Flémalle - à valoir sur les exercices futurs - pour un montant de 503.357 €, la quote-part de Flémalle dans la perte 2022 du secteur B (budget Flémalle 2023) a pu être maintenue à 290.434 €, conformément aux prévisions, grâce à un prélèvement de 80.093 € sur ces excédents antérieurs.

La perte de l'exercice 2023 s'est élevée à 630.881 €, répartie comme suit : 337.571€ à charge de la commune de Flémalle et 293.310 € à charge de la Province.

Enfin, le déficit de l'exercice 2024 s'élève à 687.220 €, réparti de la manière suivante : 308.045 € à charge de la commune de Flémalle et 379.175 € à charge de la Province.

- Estimation du déficit résultant du fonctionnement du secteur B pour les années 2025 à 2028 :

Hypothèses générales et éléments pris en compte

La projection du coût du fonctionnement du secteur B pour les exercices 2025 à 2028 repose sur plusieurs paramètres, notamment :

- l'évolution prévisible de la masse salariale et des charges sociales y afférentes (cf. point 2.3.1.2. de la présente note),
- le plan d'investissements prévu sur la période (cf. point 2.4.2.1. de la présente note),
- une estimation prudente du chiffre d'affaires attendu (cf. point 2.4.2.1. de la présente note),
- l'intégration de la part des dotations fédérales aux la zone de secours, réparties entre les deux secteurs de l'intercommunale selon la formule en vigueur (cf. point 2.4.2.1. de la présente note),
- une estimation des soldes des 10 % de la dotation annuelle de sécurité civile du Fonds des Provinces à ristourner à la zone pour les années 2026 à 2028 (cf. point 2.4.2.1. de la présente note).

Évolution attendue du déficit

Les prévisions révèlent une hausse du coût de fonctionnement du secteur B dès 2025, mais de manière plus marquée à partir de 2026, en raison de deux mesures principales :

- La prise en compte d'heures additionnelles prestées (opt-out) par des sous-officiers professionnels du secteur A, dès le 1^{er} janvier 2026, dans le cadre de services de garde au poste de Flémalle.
- La mise en place, à l'horizon de juillet 2026, de services de garde en caserne assurés par des sapeurs-pompiers volontaires, en complément des services de rappel existants.

Ces deux mesures sont détaillées au point 2.3. de la note financière du secteur B.



Réflexion stratégique : vers une généralisation du volontariat (en complément du dispositif existant de pompiers professionnels)

Il convient de rappeler qu'à l'issue d'une réflexion globale approfondie sur l'opportunité d'étendre le volontariat à l'ensemble de la zone de secours - notamment pour optimiser la gestion des montées en puissance lors d'interventions majeures ou de phénomènes de grande ampleur - l'Etat-Major s'est prononcé en faveur de l'extension du volontariat à l'ensemble du territoire zonal (en complément du dispositif existant de pompiers professionnels), ainsi que de la suppression de la coexistence de deux secteurs d'activité distincts.

Cette orientation, qui constitue une évolution cohérente et nécessaire du modèle de fonctionnement, devra toutefois encore suivre les étapes institutionnelles appropriées avant d'éventuellement impacter l'organisation actuelle. Elle **n'est donc pas intégrée**, à ce stade, dans les prévisions du présent plan stratégique.

SECTEUR B	Réal.			Plan Stratégique 2026-2028 - évaluation 2025			
Années	Réel 2022	Réel 2023	Réel 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Prév. 2027	Prév. 2028
Approvisionnements	16.334	8.399	9.977	10.000	10.200	10.404	10.612
Services et biens divers	389.614	363.087	375.729	536.328	1.034.963	1.063.423	1.087.531
Rémunérations, charges sociales et pensions	453.586	398.720	426.305	318.276	554.726	743.675	818.407
Amortissements et réductions de valeur	45.862	64.641	69.496	78.947	100.172	101.959	76.672
Autres charges d'exploitation		0	0	0	0	0	0
Charges financières	681	0	0	0	0	0	0
Charges d'exploitation non récurrentes	0	0	0	132.000	0	0	0
Impôts sur le résultat	0	0	0	0	0	0	0
Dotation aux réserves	0	0	0	0	0	0	0
Total des charges	906.077	834.847	881.508	1.075.552	1.700.061	1.919.460	1.993.222
Chiffres d'affaires	-16.786	-19.334	-20.074	-17.836	-18.193	-18.556	-18.928
Subsides et autres produits d'exploitation	-206.289	-176.617	-166.179	-252.927	-252.684	-271.939	-272.754
Produits financiers	-7.851	-8.015	-8.033	-7.833	-7.833	-7.833	-7.833
Produits d'exploitation non récurrents	0	0	0	0	0	0	0
Utilisation des réserves	0	0	0	0	0	0	0
Total des produits	-230.926	-203.966	-194.287	-278.596	-278.710	-298.329	-299.515
Résultat (intervention des associés)	675.150	630.881	687.220	796.956	1.421.350	1.621.131	1.693.707

2.4.2.3. Répartition des déficits 2025/2028 du secteur B (budgets commune/province 2026/2029)

Pour rappel, la commune de Flémalle verse son intervention financière dans la perte de l'exercice N du secteur B au cours de l'exercice N+1 (versements opérés le 28/02, le 31/05 et le 31/08 de l'année N+1).

Exercice LIEGE ZONE 2 IILE-SRI	Montant budgétisé en 2013	Réal. 2022	Réal. 2023	Réal. 2024	Prévisions 2025	Prévisions 2026	Prévisions 2027	Prévisions 2028
Déficit secteur B	781.300 €	675.150 €	630.881 €	687.220 €	796.956 €	1.421.350 €	1.621.131 €	1.693.707 €
Commune de Flémalle	100%	370.527 €	337.571 €	308.045 €	387.729 €	666.347 €	670.395 €	596.346 €
Province		304.623 €	293.310 €	379.175 €	409.227 €	755.003 €	950.736 €	1.097.362 €

Notons que le solde du montant des excédents de quotes-parts versés antérieurement par la commune de Flémalle (de 2010 à 2014 de même qu'en 2019) - à valoir le cas échéant sur les exercices futurs - s'élève à un montant de 423.264 €.

Au moment d'écrire ces lignes, les discussions sont en cours sein du Gouvernement wallon concernant la nouvelle trajectoire budgétaire de reprise progressive du financement communal des zones de secours par les provinces pour les années 2026 et suivantes.

La circulaire budgétaire 2026 relative à l'élaboration des budgets des Provinces de la Région wallonne précise qu'« *il est toutefois d'ores et déjà prévu que cette trajectoire comprendra une augmentation graduelle de la part reprise par les provinces, afin de soulager davantage les finances communales dans les années à venir* ».

Les estimations financières ont été établies comme suit :

- Les prévisions financières pour 2025 intègrent une dotation provinciale 2026 (budget IILE 2025) d'un montant identique à celui de la dotation provinciale 2025⁷⁵. Il convient de préciser qu'en l'absence d'indications spécifiques de la Région wallonne sur la prise en charge provinciale pour 2026, c'est le montant de la dotation provinciale 2025 (dotation de base et budget complémentaire) qui a été proposé au budget initial de la Province de Liège.
- Pour les prévisions financières 2026 à 2028 (budgets provinces 2027 à 2029), il a été retenu, à titre d'hypothèse de travail, **une augmentation annuelle progressive de 15 % de la dotation provinciale**. Cette hypothèse permet de disposer d'une base de calcul cohérente en l'absence d'indications définitives à ce stade, et pourra être ajustée en fonction des orientations budgétaires qui seront communiquées ultérieurement.

⁷⁵ Dans le cadre des prévisions financières pour l'année 2025 établies dans le « Plan stratégique 2023-2025 - Évaluation 2024 », on avait supposé un financement communes/province 40/60 selon le modèle prévu par les CM du 17 juillet 2020.



Le montant des dotations provinciales 2026 à 2029 (budgets IILE 2025 à 2028) sera adapté en fonction du modèle qui sera arrêté par le Gouvernement wallon.

Cette intervention provinciale devant encore être répartie entre le secteur A et le secteur B de l'intercommunale, le montant à attribuer au secteur B sera déterminé en appliquant le pourcentage obtenu en faisant le rapport suivant : coût du secteur B sur coût de LIÈGE ZONE 2 IILE-SRI.

Sur cette base, l'intervention provinciale dans les déficits 2025 à 2028 du secteur B (budgets province 2026 à 2029) est estimée comme suit :

	Budget Province 2026 (Exercice IILE 2025)	Budget Province 2027 (Exercice IILE 2026)	Budget Province 2028 (Exercice IILE 2027)	Budget Province 2029 (Exercice IILE 2028)
Dotation provinciale totale	30.594.304	35.183.450	40.460.967	46.530.112
Répartition de l'intervention provinciale entres les deux secteurs :				
Quote-part secteur A	30.185.077	34.428.447	39.510.231	45.432.751
Quote-part secteur B	409.227	755.003	950.736	1.097.362

Il est renvoyé au graphique « Évolution de la participation financière de la commune de Flémalle et de la Province » repris à la section 2.1.2.2. de la présente note financière.



3. SUIVI D'EXECUTION – GESTION DE PERSONNEL DU SECTEUR B

3.1 Suivi mensuel de l'évolution de l'effectif pompiers volontaires

Suivi mensuel de l'évolution de l'effectif « pompiers volontaires » : comparaison du plan de personnel/effectif par la tenue d'un tableau de bord mensuel communiqué au Comité de Gestion :

Années 2024-2025 Secteur B	Octobre 2024	Novembre 2024	Décembre 2024	Janvier 2025	Février 2025	Mars 2025	Avril 2025	Mai 2025	Juin 2025	Juillet 2025	Août 2025	Septembre 2025
ADJ Volont	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
SGT Volont	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAP Volont	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
SP Volont	20	20	20	20	19	19	18	18	18	18	18	18
Total Secteur B	25	25	25	25	24	24	23	23	23	23	23	23