

# PLAN STRATÉGIQUE

2017>2019





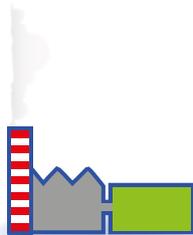
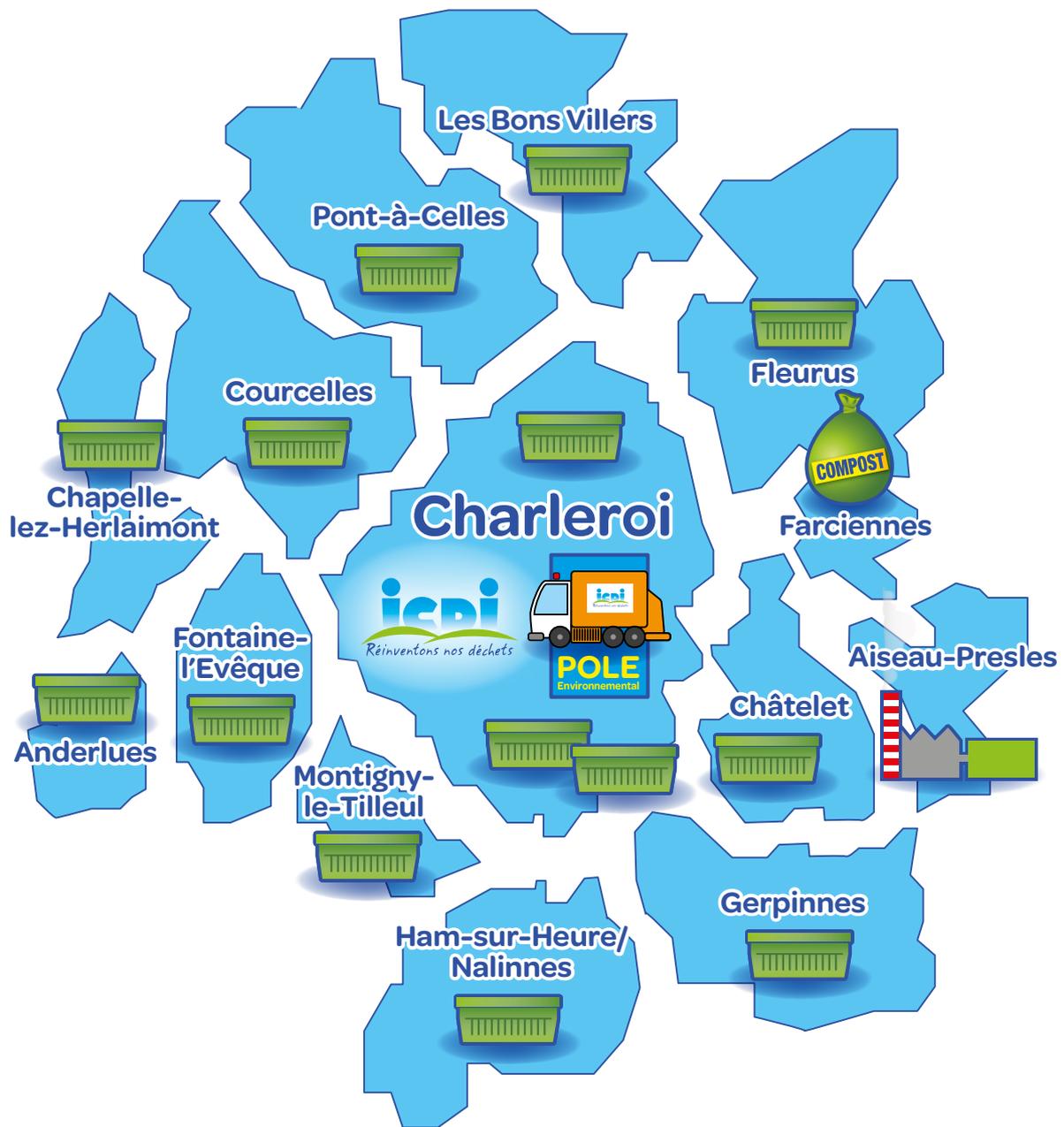
# PLAN STRATÉGIQUE

2017 – 2019



# 1. Table des matières

1. Table des matières	5	4.3. Le réemploi et la réutilisation	19
		4.4. La collecte des déchets	22
		4.4.1. Les collectes en porte-à-porte	22
		4.4.2. Le Taxi-déchets	27
		4.4.3. La collecte par apports volontaires	28
		4.5. Le recyclage	30
		4.5.1. Les filières de recyclage	30
		4.5.2. Le tri-broyage des encombrants	32
		4.5.3. Le centre de tri des PMC	33
		4.6. La valorisation énergétique	34
		4.6.1. La biométhanisation des déchets organiques	34
		4.6.2. La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés	34
		4.7. L'élimination des déchets ultimes	37
		4.8. L'administration générale	38
		4.8.1. La gestion de nos partenariats	38
		4.8.2. La gestion des ressources humaines	40
		4.8.3. La gestion de la sécurité	43
		4.8.4. La gestion du patrimoine	45
		4.8.5. La gestion des achats	48
		4.8.6. La gestion de la sécurité de l'information	48
		4.8.7. La gestion informatique	49
		4.8.8. La gestion financière	52
		4.9. Tableau de synthèse des indicateurs de performance	53
2. Généralités	7	5. Volet financier	55
2.1. Introduction	7	5.1. Situation financière comparée	55
2.2. Notre structure	7	5.2. Rapport de liaison	56
		5.3. Investissements	57
3. Cadre du positionnement stratégique	8		
3.1. La primauté de la maîtrise de la gestion des déchets ménagers et assimilés par le secteur public	8		
3.2. La hiérarchie des modes de gestion des déchets	8		
3.3. Les principes d'autosuffisance et de proximité	9		
3.4. Le cadre législatif	9		
3.5. Notre vision, nos missions	11		
3.6. Nos valeurs	12		
3.6.1. Professionnalisme	12		
3.6.2. Esprit d'équipe	12		
3.6.3. Esprit d'initiative	13		
3.6.4. Intégrité	13		
4. Volet stratégique	14		
4.1. Prévention des déchets	14		
4.1.1. La prévention des déchets à l'échelle intercommunale	14		
4.1.2. La prévention des déchets à l'échelle communale	16		
4.1.3. La prévention à l'échelle régionale	17		
4.2. La communication	18		
4.2.1. La communication interne	18		
4.2.2. La communication externe	18		



**UVE**  
Unité de valorisation  
énergétique



**Pôle Environnemental**  
Centre de tri des PMC  
Centre administratif  
Collecte  
Services techniques



**Parcs de  
recyclage**



**Plate-forme  
industrielle de  
compostage**

# 2. Généralités

## 2.1. INTRODUCTION

Suivant l'article L1523-13, §4, alinéa2, du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, « *L'Assemblée Générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'Assemblée Générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité.*

*Le projet de plan est établi par le Conseil d'Administration, présenté et débattu dans les conseils des communes et provinces associées et arrêté par l'Assemblée Générale. Il contient des indicateurs de performance et des objectifs qualitatifs et quantitatifs permettant un contrôle interne dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord. Ce plan est soumis à une évaluation annuelle lors de cette seconde Assemblée Générale.*

*Ce plan est mis en ligne sur le site internet de l'intercommunale et doit être communiqué par écrit sur simple demande de toute personne intéressée. Dans les 15 jours de son adoption, ce plan est communiqué par voie électronique ou sous format papier au Gouvernement ».*

Le présent document s'inscrit dans le respect de ces dispositions légales. Pour la facilité de compréhension du lecteur, il a été structuré de la manière suivante :

- Un chapitre ayant trait aux « **Généralités** » qui reprend le contexte général dans lequel a été élaboré le présent plan ;
- Un chapitre relatif au « **Cadre du positionnement stratégique** » qui recouvre les fondements sous-tendant la détermination de la vision stratégique de notre Intercommunale sur les trois prochaines années ;
- Un chapitre reprenant le « **Volet stratégique** » structuré sur base de la hiérarchie des modes de gestion de déchets et intégrant la mise en place d'indicateurs de performance ;

- Un chapitre portant sur le « **Volet financier** » qui traduit en montants financiers les éléments du volet stratégique sur base des budgets de fonctionnement et d'investissement, et qui précise le rapport de liaison entre les comptes approuvés des trois derniers exercices et les perspectives d'évolution des trois prochaines années.

L'accent a été mis sur la clarté, la concision et la lisibilité du document.

En vertu du principe d'information repris à l'article L1532 §2 du Code susvisé, le présent plan stratégique sera présenté à l'ensemble des conseillers communaux, lors d'une séance didactique organisée en date du 9 novembre 2016, préalablement aux décisions des Conseils communaux de nos associées. L'Intercommunale effectuera également, le cas échéant, des présentations spécifiques à la demande des Conseils communaux qui en émettent le souhait.

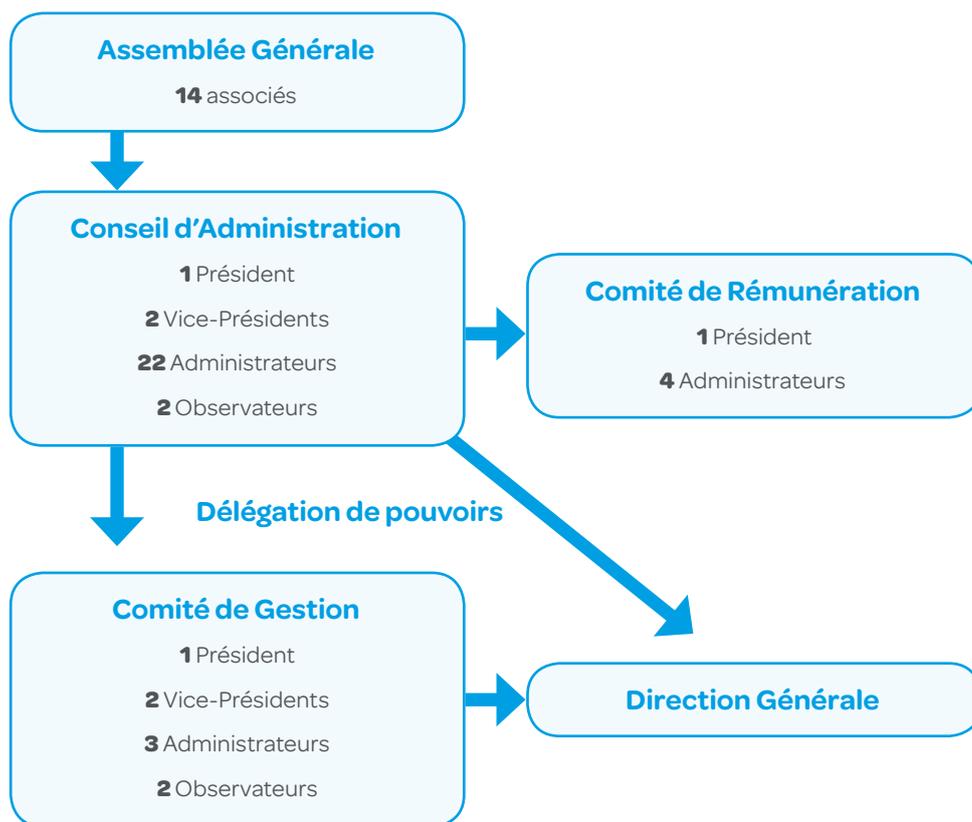
Dans un souci de transparence et d'accessibilité à l'information de tout citoyen, le présent plan stratégique sera mis en ligne sur le site internet de notre intercommunale ([www.icdi.be](http://www.icdi.be)) et communiqué à l'ensemble des personnes qui en font la demande.

## 2.2. NOTRE STRUCTURE

Créée en mars 1948, notre entreprise intercommunale regroupe aujourd'hui quatorze entités communales dans lesquelles vivent plus de 420.000 citoyens. Même si nos statuts ont été modifiés à plusieurs reprises ces dernières années, la raison d'être de notre société coopérative n'a pas vraiment changé puisqu'elle continue d'œuvrer inlassablement pour la salubrité et la propreté publiques de ses associées en collectant, recyclant, valorisant et éliminant les multiples flux de déchets ménagers et assimilés.

L'Intercommunale a ainsi pour objet de réaliser toutes études, travaux, implantations et exploitations d'installations destinées à des missions de service public d'intérêt communal relatives à la gestion des déchets sur le territoire de ses communes affiliées ainsi que la réalisation de toutes missions qui lui sont confiées par le Plan Wallon des Déchets ou toute autre disposition légale.

L'ICDI est administrée par 4 organes de gestion que sont l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration, le Comité de Gestion et le Comité de Rémunération comme le schématise l'organigramme repris ci-dessous.



## 3. Cadre du positionnement stratégique

### 3.1. LA PRIMAUTÉ DE LA MAÎTRISE DE LA GESTION DES DÉCHETS MÉNAGERS ET ASSIMILÉS PAR LE SECTEUR PUBLIC

La gestion des déchets ménagers et assimilés est un des services de proximité de base que les communes, de même que les intercommunales qu'elles ont mandatées à cet effet, sont tenues de rendre au citoyen. Dans cette optique, la maîtrise de la gestion des déchets ménagers doit rester de compétence publique sans, bien entendu, nier le rôle économique important joué par les partenaires privés. Ce principe est défendu par l'ensemble des intercommunales wallonnes de gestion des déchets regroupées au sein de la scrl COPIDEC (CONFérence Permanente des Intercommunales de gestion des DEChets) et a été repris dans la Déclaration de Politique Régionale Wallonne 2014-2019.

### 3.2. LA HIÉRARCHIE DES MODES DE GESTION DES DÉCHETS

La Commission européenne joue un rôle clé dans la réglementation du secteur des déchets dans la mesure où elle définit le cadre dans lequel s'inscrivent les politiques et les plans de gestion des déchets des Etats membres.

La directive-cadre sur les déchets, référencée 2008/98/CE et transposée en droit wallon dans le décret du 27 juin 1996, établit une « hiérarchie » à cinq niveaux entre les différentes options de gestion des déchets, selon laquelle les options à privilégier vont en décroissant :

1. La prévention
2. La préparation en vue du réemploi
3. Le recyclage
4. La valorisation énergétique
5. L'élimination

**La structure du volet stratégique du présent plan a dès lors été reproduite sur base de cette hiérarchie des modes de gestion des déchets (échelle de Lansink).**

### 3.3. LES PRINCIPES D'AUTOSUFFISANCE ET DE PROXIMITÉ

Ces principes fondamentaux du Plan Wallon des Déchets – Horizon 2010 et du futur Plan Wallon Déchets-Ressources (voir ci-dessous) qui ont été consacrés par la Cour de Justice des Communautés européennes doivent continuer à sous-tendre la politique wallonne de gestion des déchets. Le principe d'autosuffisance implique notamment que suffisamment d'installations de traitement des déchets soient effectives afin d'éviter une exportation des déchets. Le principe de proximité sous-tend que le traitement des déchets doit se faire aussi près que possible du lieu d'où ils proviennent, étant entendu qu'il est rentable et écologiquement plus rationnel de traiter les déchets dans les centres spécialisés les plus proches.

### 3.4. LE CADRE LÉGISLATIF

Le positionnement stratégique de notre intercommunale doit inévitablement s'inscrire dans le contexte légal de son secteur d'activité en intégrant les dispositions prises par le Gouvernement wallon, notamment dans le cadre de la transposition des directives européennes.

Dans ce cadre, il y a lieu de prendre en considération les orientations les plus récentes de la politique wallonne de gestion des déchets dont les principales évolutions sont relevées ci-après.

Il y a tout d'abord lieu de relever les importantes décisions du Gouvernement wallon du 8 octobre 2015 ayant pour effet de :

- Généraliser la séparation des déchets organiques du flux d'ordures ménagères incinérables par compostage à domicile ou collecte sélective, la mise en place de la collecte sélective des emballages plastiques ménagers durs et souples en combinaison ou non avec la fraction PMC actuelle, ainsi que la séparation des plastiques durs des encombrants ménagers afin d'en assurer le recyclage, au plus tard pour 2025 ;
- Limiter à l'horizon 2025 les capacités d'incinération disponibles à un maximum de 606.000 T/an de déchets ménagers, communaux et hospitaliers collectés par les pouvoirs publics (dont 480.000 T d'ordures ménagères brutes), étant

entendu que cette limitation de capacité sera revue, en 2020, sur base d'une nouvelle évaluation des besoins.

L'Arrêté du Gouvernement wallon du 9 juin 2016 modifie celui du 17 juillet 2008 relatif à l'octroi de subventions aux pouvoirs subordonnés en matière de prévention et de gestion des déchets essentiellement sur :

- La lisibilité et la simplification administrative ;
- La condition préalable à l'octroi des subsides de collecter sélectivement les fractions de déchets prévues dans le cadre de l'arrêté du 5 mars 2008 (service minimum) avec deux nouvelles fractions venant s'ajouter à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017 : les films d'emballage plastiques, en ce compris les sacs, et les plastiques durs des encombrants ;
- La révision des conditions d'application et des taux de subsides des actions au 1<sup>er</sup> janvier 2016 tels que :
  - le subside pour la « prévention » à un maximum de 0,6 €/habitant (à la place de 1 €/hab) avec un plafond de 60 % (à la place de 75%) des coûts des campagnes ;
  - le subside pour la « collecte sélective des déchets organiques » est fixé de manière dégressive à 32 €/tonne l'année du démarrage de la collecte, à 25 €/tonne l'année suivante, et enfin à 20 €/tonne les années subséquentes jusqu'en 2025 ;
  - le subside pour la « collecte des bâches agricoles » est réduit à un maximum de 1275 € par an et par commune (au lieu de 1500 €) mais le plafond est appliqué par zone intercommunale, en fonction du nombre de communes affiliées ;
  - le subside relatif à la « collecte des papiers / cartons » est supprimé.

Le décret du 23 juin 2016 modifiant le Code de l'Environnement, le Code de l'Eau et divers décrets en matière de déchets et de permis d'environnement porte sur plusieurs modifications du décret du 27 juin 1996 relatif aux déchets dont, pour l'essentiel :

- L'interdiction de l'usage des sacs en plastique à usage unique à partir du 1<sup>er</sup> décembre 2016 pour les sacs de caisse, et à partir du 1<sup>er</sup> mars 2017 pour les autres sacs ;
- L'habilitation du Gouvernement à prendre toutes mesures appropriées en vue de limiter la production de déchets de papier et de plastique émanant de publications gratuites (publicités et presse gratuite) ;
- La révision du régime des obligations de reprise inséré dans le concept plus large de la responsabilité élargie des producteurs au sens de l'article 8 de la Directive 2008/98/CE du 19 novembre 2008 relative aux déchets et abrogeant certaines directives ;

- En matière de couverture du coût-vérité des déchets, la clarification que le taux de couverture des coûts s'établit sur la base des budgets et non des comptes.

L'Arrêté du Gouvernement wallon du 15 septembre 2016 relatif au financement des installations de gestion des déchets relevant des communes et des associations de communes modifie celui du 13 décembre 2007, principalement sur :

- Les projets subventionnables qui ne doivent plus nécessairement être repris dans les plans stratégiques des intercommunales ;
- La suppression de la possibilité de subventionner les intérêts des emprunts contractés en vue de financer la réalisation des projets subventionnés ;
- La dépense subventionnable portant sur la construction, l'extension ou la rénovation d'un **parc à conteneurs, dorénavant renommé « recyparc »**, qui est limitée, hors prix d'acquisition du terrain, à un million d'euros hors TVA, excepté pour deux parcs situés sur le territoire des communes de plus de 150.000 habitants (ou de leurs communes limitrophes) dont le dimensionnement est adapté à l'accueil d'une plus grande densité de population (dans ce cas, la dépense subventionnable peut atteindre 1500 000 € HTVA) ;
- Les taux de subvention qui sont revus de la manière suivante :

Son cadre stratégique prévoit les actions suivantes :

- Orienter la fiscalité vers des objectifs environnementaux ;
- Renforcer la collaboration entre les instances constatatrices et sanctionnatrices ;
- Réviser le décret « délinquance environnementale » ;
- Lutter contre la délinquance dans les recyparcs, le vol des déchets et les filières illégales ;
- Renforcer le contrôle des opérations de traitement des déchets de bois ;
- Professionnaliser le secteur du traitement des véhicules hors d'usage ;
- Renforcer le contrôle des opérations relatives aux déchets de construction et de démolition, dont les terres excavées.

Le programme de prévention et de réutilisation des déchets industriels et ménagers vise à promouvoir des modes de production et de distribution faibles en déchets, à lutter contre le gaspillage alimentaire, à promouvoir l'éco consommation ou encore à augmenter le taux de réutilisation des flux de déchets disponibles (via les Ressourceries entre autres).

Parmi les actions concrètes, on retiendra, par exemple, réduire la distribution de la presse gratuite et des courriers publicitaires non souhaités (déjà en vigueur), favoriser les emballages réutilisables, développer le réemploi et la réutilisation, augmenter l'attractivité des magasins de biens de seconde main,...

	Taux précédent	Nouveau Taux
Nouveau recyparc repris dans le réseau de parcs établi conformément au PWD	85%	60%
Nouveau recyparc non repris dans le réseau de parcs établi conformément au PWD	85%	20%
Rénovation / extension d'un recyparc existant	85%	70%
Installations de prétraitement ou de tri, de traitement des déchets encombrants, centres de transfert et bâtiments administratifs affectés au personnel	35%	20%
Installations de compostage	35%	25%
Installations de biométhanisation des déchets organiques	35%	30%
Installations de valorisation énergétique, d'incinération des déchets avec récupération d'énergie	30%	25%
Frais d'études de projets pilotes	30%	20%

En date du 9 juin 2016, le Gouvernement wallon a pris acte du nouveau « Plan wallon des Déchets-Ressources » dont le fil conducteur est « La production de déchet est évitable et le déchet devient ressource ». Il comporte 5 cahiers opérationnels dont un nouveau volet relatif à la propreté publique.

L'ambition du Plan en matière de gestion des déchets ménagers est d'atteindre l'objectif européen fixant le taux de recyclage des déchets ménagers à 68% via l'optimisation des collectes existantes et le développement de nouvelles collectes, notamment :

- Tous les citoyens wallons seront amenés à séparer la fraction organique de leurs ordures ménagères ;
- Ils trieront la fraction P+MC (extension du sac bleu à la récolte de tous les emballages plastiques en plus des bouteilles et flacons) ainsi que les films plastiques et les plastiques rigides ;
- Le développement d'une filière de recyclage des matelas ;
- L'amélioration des débouchés pour les déchets inertes collectés sélectivement dans les recyparcs.

Le tri des déchets en entreprise est davantage poussé et le réseau de « recyparcs » leur sera ouvert moyennant défraiement des coûts engendrés.

Enfin, les actions suivantes sont prévues pour une meilleure propreté publique :

- Implémenter l'interdiction de la mise à disposition des sacs plastiques à usage unique (mesure déjà adoptée dans le décret du 23 juin 2016, voir ci-dessus) ;
- Intégrer la gestion de la propreté publique dans les schémas d'urbanisme ;
- Eduquer et sensibiliser les citoyens (dès leur plus jeune âge) ;
- Encourager et dynamiser les initiatives citoyennes et/ou des pouvoirs locaux et renforcer l'adhésion à l'amélioration de la propreté publique ;

- Utiliser des mesures de contrôle et de répression ;
- Améliorer la disponibilité des infrastructures dans les lieux stratégiques ;
- Responsabiliser les établissements dans l'amélioration de la propreté aux alentours de leur commerce ;
- Encourager la prévention au niveau de la production et de la distribution.

### 3.5. NOTRE VISION, NOS MISSIONS

#### *Sur le chemin de l'Excellence!*

Le précédent plan stratégique 2014 - 2016 mettait en exergue la volonté affirmée du Conseil d'Administration de poursuivre le développement et la modernisation de l'Intercommunale. Cette volonté fut traduite par la formulation « En route vers l'Excellence! ».

La candidature et la nomination de notre Intercommunale au concours de « L'Organisation Publique de l'Année 2016 », dans la catégorie des entreprises publiques locales, confirme que cette route a été empruntée et que du chemin a été parcouru tant en termes de bonne gouvernance que de résorptions des retards qu'elle avait accumulés sur les plans technique et administratif. L'Intercommunale a pu fédérer ses parties prenantes en développant une stratégie gagnante, tout en orientant l'amélioration continue de ses services en faveur de la satisfaction de ses clients et en diffusant une communication positive, transparente et cohérente. Cette métamorphose a été menée, au cours des dernières années, sur base d'une véritable dynamique participative d'entreprise en associant tous les acteurs concernés par ce vaste chantier ; ils en récoltent d'ailleurs tout autant le mérite et la reconnaissance du travail fourni pour y parvenir.



Aujourd'hui, le Conseil d'administration souhaite que l'Intercommunale poursuive ce chemin de l'Excellence vers une destination encore plus ambitieuse.

Nos plus grands atouts relèvent incontestablement de notre personnel par son expertise, sa réactivité, sa faculté d'adaptation au changement, sa flexibilité, sa créativité, son agilité ainsi que son enthousiasme à se réinventer chaque jour, raison pour laquelle il était essentiel de les impliquer dans la détermination des nouveaux objectifs identifiés dans ce document.

La stratégie pour ces 3 prochaines années s'articulera dans la continuité des 4 axes précédemment définis :

- La rationalisation et l'optimisation de nos processus ;
- La poursuite du bien-être et de la sécurité de notre personnel et des usagers de nos différents services ;
- L'amélioration de la qualité du service public rendu au meilleur coût ;
- L'innovation, l'efficacité et l'ambition de tendre vers l'Excellence.

Notre vision consiste à positionner l'Intercommunale en tant qu'opérateur incontournable et performant de la gestion des déchets ménagers, et plus généralement, de la salubrité publique au niveau wallon.

Nos missions sont de relever chaque jour le défi complexe de la prévention et de la gestion intégrée des déchets pour une population de plus de 421.000 habitants regroupés au sein de nos 14 communes affiliées. Notre préoccupation principale est la préservation de l'environnement et de la propreté publique en collectant, réutilisant, recyclant et valorisant les multiples flux de déchets ménagers et assimilés produits sur notre territoire.

**L'ICDI, une entreprise intercommunale totalement dévouée au service de ses affiliées et de leurs citoyens**

## 3.6. NOS VALEURS

Ces valeurs n'ont pas changé et constituent la base de notre culture d'entreprise. Elles doivent donc être incarnées par l'ensemble de nos collaborateurs et régir naturellement notre état d'esprit quotidien ainsi que guider notre comportement au travers de nos actions journalières dans nos divers métiers. Elles ne visent pas seulement l'efficacité ou la performance de notre entreprise mais définissent surtout sa dimension humaine et son identité.

### 3.6.1. Professionnalisme

Le professionnalisme s'appuie sur les compétences, l'expertise et le savoir-faire de chacun de nos agents. Il passe par la satisfaction de nos communes affiliées et de l'ensemble de leurs citoyens et nécessite une démarche permanente de progrès dans un souci d'efficacité continue. Il incite chacun à donner le meilleur de lui-même et aboutit à l'objectif de qualité de tous nos services proposés.



### 3.6.2. Esprit d'équipe

L'esprit d'équipe implique l'appartenance de chacun de nos agents à notre projet commun de service public de qualité. Il cimenter la cohésion interne de notre entreprise, favorise le respect mutuel et la collaboration et apporte l'enthousiasme ainsi que la convivialité dans les relations humaines. Il suppose de s'entraider si





nécessaire, de mettre toutes les énergies individuelles au service du groupe et de faire passer les intérêts de notre intercommunale avant les intérêts personnels dans le but de construire ensemble notre avenir.

### 3.6.3. Esprit d'initiative

L'esprit d'initiative exprime notre démarche permanente de progrès, notre créativité et notre capacité à innover dans le but de rechercher continuellement ce qu'il y a de mieux, tant pour nos communes affiliées et leurs citoyens que pour nous-mêmes. Il illustre notre volonté d'être à l'écoute de nos interlocuteurs afin d'anticiper leurs besoins et notre responsabilité à trouver des solutions originales et des réponses appropriées dans nos différents métiers.

### 3.6.4. Intégrité

L'intégrité exprime la loyauté, l'éthique et la relation de confiance de chaque agent envers notre entreprise. Elle permet de ne pas fléchir en fonction des opportunités, des profits à court terme ou de la malhonnêteté intellectuelle. Elle permet d'être digne et de conserver le but de nos ambitions communes. Elle implique la responsabilité de tous dans le respect des promesses et des engagements qui sont pris par notre intercommunale, tant vis-à-vis de nos communes affiliées, des citoyens, de nos partenaires, des prestataires de travaux, de services, de fournitures que vis-à-vis de nos collègues. Elle vise également à communiquer de façon ouverte et honnête en toute transparence.



# 4. Volet stratégique

## 4.1. PRÉVENTION DES DÉCHETS

### Le contexte

Le service Communication et Prévention des déchets de l'ICDI a pour mission de sensibiliser les citoyens afin de limiter la production des déchets des ménages des 14 communes desservies, d'améliorer la gestion des déchets et, plus généralement, de réduire l'ensemble de leur impact sur l'environnement.

L'intercommunale définit, en collaboration avec ses communes affiliées, des campagnes de sensibilisation et d'actions appropriées qui respectent les axes directeurs fixés par le Gouvernement wallon.

Comme nous l'avons indiqué dans le paragraphe 3.4, **le subside régional en matière de prévention des déchets a été réduit** (et ce à partir du 1er janvier 2016): il est de maximum 0,6 euro par an et par habitant, la Région prenant en charge maximum 60 % des coûts des campagnes.

De 2017 à 2019, l'intercommunale entend cependant poursuivre le développement de sa stratégie en respectant les enjeux, fixés par le nouveau Plan Wallon des Déchets-Ressources, et en s'appuyant sur l'expertise de son équipe d'animateurs, qui devra inventer de nouvelles approches, permettant de sensibiliser sur le terrain la plus large partie de la population avec des moyens réduits.

### Nos objectifs

#### 4.1.1. La prévention des déchets à l'échelle intercommunale

Les campagnes intercommunales de sensibilisation seront menées dans le cadre des orientations en matière de prévention des déchets définies au plan régional.

Respectant ces lignes directrices, la prévention des déchets à l'échelle intercommunale développera des stratégies visant à améliorer le tri des déchets et à en diminuer la quantité par :

- La diffusion de messages globaux sur les différentes thématiques se référant aux flux prioritaires par des spots de prévention, des expositions, des rencontres,...;
- L'élaboration d'outils didactiques (Journal d'information des citoyens, brochures, jeux, animations,...);
- La mise en place de visuels et de campagnes de sensibilisation communes sur l'ensemble de la zone;
- La diffusion d'objets de prévention des déchets en phase avec ces thématiques (Ex.: boîtes à tartines, boîte à fruit ou à collation avec l'objectif « collation zéro déchet » et « diminution du gaspillage alimentaire », sacs réutilisables, compostières, etc.);
- Un service de qualité vis-à-vis des communes affiliées, en apportant des solutions concrètes à leurs besoins en matière de prévention des déchets communaux.



Il sera également mis en place des méthodes de sensibilisation et de changement de comportement par le renforcement de :

- La sensibilisation des citoyens lors des événements locaux (marchés, stands dans les magasins, événements verts,...);
- La mise en place d'un réseau de relais (administrations, CPAS, associations, distributeurs privés,...);
- L'animation et la formation auprès de différents publics (jeunesse, famille, travailleurs, associations, socioprofessionnel,...);
- L'organisation de conférences – débats;
- La création d'événements à thème (Nature en Ville, Fêtes de l'environnement, RECUPDATE, journée du réemploi, semaine européenne de réduction des déchets, semaines de prévention...);
- La mise en œuvre d'actions mettant en exergue un geste écologique (collecte des jouets, des vélos,...);
- La mise en place de projets pilotes et d'impulsion d'écodéveloppement en collaboration avec nos différents partenaires;
- Le développement d'un programme spécifique dédié aux établissements scolaires, aux centres aérés et aux services de la jeunesse;
- L'identification d'indicateurs afin d'évaluer l'évolution de la politique de prévention.

Dans la mesure où un grand nombre d'événements sont organisés dans l'agglomération et que les ressources humaines de l'intercommunale sont limitées, il sera avantageux de **sensibiliser les organisateurs et le secteur associatif** en leur recommandant les mesures à mettre en œuvre lors de ces **festivités**.

La sensibilisation des **maraîchers** sera également poursuivie. Ces démarches permettront, en outre, de réduire en aval les prestations des différents services communaux de la propreté.

En vue de les inciter à réduire les déchets et d'obtenir un tri parfait, la mise en place d'un « label **de qualité** » pour les établissements scolaires, les organisateurs d'événements et les commerçants de la zone ICDI sera



étudiée. La finalité est un changement de comportement des citoyens, une réduction des déchets et une amélioration de la qualité du tri.

De même, une sensibilisation accrue et adaptée sera réservée aux citoyens habitant dans des **logements verticaux** (en particulier les logements sociaux). Les relations avec les sociétés de logements sociaux seront renforcées et des synergies trouvées, surtout dans le contexte de l'implémentation des collectes sélectives de déchets organiques.

**La plate-forme de prévention** reprenant tous les relais communaux, en particulier les échevins de l'environnement et les éco-conseillers sera maintenue et dynamisée. Son rôle sera d'assurer le pilotage et l'évaluation du programme de prévention à l'échelle intercommunale.

Enfin, l'ICDI se tournera davantage encore vers les **nouvelles technologies de l'information et de la communication** afin de diminuer la production d'imprimés.

L'Intercommunale investira également les **réseaux sociaux** d'une manière pertinente. Une newsletter électronique sera développée en complément des autres supports de communication existants.

**Le journal d'information** de l'Intercommunale à destination des ménages a été complètement remanié fin 2016 et s'appelle aujourd'hui « **I'D Mag** ». Une application smartphone et tablette a été développée afin d'en favoriser le téléchargement.

Les collaborations avec les intercommunales BEP Environnement et IBW seront multipliées afin d'améliorer la qualité du tri des PMC qui aboutissent chez VALTRIS (voir paragraphe 4.5.3.) et d'en diminuer le taux de résidus.

La population desservie par l'Intercommunale est importante et les demandes d'animations dans les écoles, les mouvements de jeunesse, les plaines de jeux, les logements sociaux ou les associations sont en constante augmentation.

Il faut noter la remarquable progression du nombre de personnes sensibilisées d'une manière directe lors des actions de prévention des déchets de l'ICDI :

2012	2013	2014	2015	2016
31.358 pers.	40.205 pers.	50.033 pers.	52.957 pers.	53.000 pers.

L'équipe communication et prévention des déchets est parvenue à améliorer son efficacité et à maximiser les actions possibles compte tenu de l'effectif disponible et de la réduction des moyens. On peut considérer aujourd'hui qu'avec l'équipe actuelle, un objectif réaliste est de maintenir le chiffre de **53.000 personnes sensibilisées directement**.

Un objectif important de l'Intercommunale serait de développer à terme un **centre d'immersion interactif** afin de déplacer le centre de gravité des actions de prévention des déchets vers le site de l'Unité de Valorisation Énergétique de Pont-de-Loup. Cette approche apporterait originalité et complémentarité en proposant la visite d'une installation industrielle en activité.

Pour terminer, en fonction de la concrétisation de la mise en place d'une structure mutualisant les missions de **salubrité publique** (paragraphe 4.8.1.), l'Intercommunale envisagera, de 2017 à 2019, de mettre son savoir-faire en matière de prévention des déchets au service de cette nouvelle thématique afin d'agir sur les comportements inappropriés des citoyens et de maximiser l'impact des campagnes de propreté publique qui seront conduites au niveau régional.

L'ICDI combinera deux approches :

- Une **approche de terrain** pour sensibiliser directement le citoyen : des actions seront définies avec les communes, en fonction des problématiques de propreté rencontrées sur leur territoire et également des axes directeurs régionaux en matière de propreté publique (plan Be Wapp);
- Une **campagne de communication grand média** sera diffusée, en visant la complémentarité avec la campagne de prévention des déchets de l'ICDI et en cohérence avec les axes directeurs régionaux. La campagne de spots de propreté publique à l'effigie de Spirou sera adaptée en ce sens et diffusée sur Télésambre et dans les salles de cinéma.



#### 4.1.2. La prévention des déchets à l'échelle communale

La volonté de l'Intercommunale est de maintenir sa position de partenaire incontournable des communes dans la réalisation des actions locales de prévention des déchets. Elle sollicite à cet égard auprès de ses associées la délégation de la mise en œuvre de la politique de prévention à l'échelon communal afin d'assurer la cohérence de l'action territoriale de sensibilisation.

L'Intercommunale souhaite maintenir la **délégation des actions locales des 14 communes** qu'elle dessert afin de proposer des actions complémentaires et cohérentes sur l'ensemble du territoire, d'autant plus que les moyens régionaux alloués sont en nette diminution.

L'ICDI continuera à leur proposer des **actions de proximité** de manière à répondre au mieux aux particularités et caractéristiques de chacune de ses communes affiliées. Ces actions devront néanmoins, dès 2017, être conformes aux orientations en matière de prévention des déchets fixées par le Ministre de l'Environnement, dans le cadre des objectifs du nouveau Plan Wallon des Déchets-Ressources.

Nous souhaitons maintenir l'objectif d'augmenter les ratios et la qualité des collectes sélectives (papier-carton, verre, PMC, déchets organiques) et de réduire la quantité de déchets dans la zone ICDI en s'appuyant encore et toujours sur la **participation citoyenne** afin d'induire une **modification des comportements**, notamment par :

- La mise en place de campagnes de terrain illustrant des messages de sensibilisation et prévention des déchets comme le gaspillage alimentaire, l'éco-consommation, le réemploi, le compostage, les alternatives naturelles aux produits dangereux à la maison, les alternatives aux sacs plastiques jetables...;
- La présence d'un stand d'information de l'ICDI lors d'événements locaux pertinents et mobilisateurs de public (événements verts, marchés,...);

- La formation d'agents communaux, d'éducateurs de quartiers,...
- La coordination de projets avec des associations d'actions locales;
- La réalisation d'animations ludiques et pédagogiques auprès de la jeunesse (écoles, plaines de jeux, etc.);
- La réalisation d'animations de sensibilisation à destination des adultes (éducation permanente);
- La sensibilisation des organisateurs d'événements à la réduction des déchets durant les festivités;
- Le renforcement des synergies avec différents publics (en collaboration avec les associations partenaires).

L'ICDI renforcera son soutien méthodologique pour la **réduction** et la **mise en place du tri des déchets dans les administrations communales et les institutions publiques**. A cette fin, la méthodologie dénommée «*Ecoteam*» sera utilisée pour impulser le changement de comportement parmi les fonctionnaires communaux et maintenir les bons gestes là où la démarche est instaurée depuis plusieurs années.

Soulignons que l'ICDI est une des seules intercommunales wallonnes à disposer d'une équipe de 5 animateurs internes. Par ailleurs, **la polyvalence au sein du service** a été améliorée, chargés de communication, personnel administratif et d'accueil pouvant collaborer à certaines actions.

Il importera durant ces trois prochaines années, de **mesurer l'impact des campagnes de prévention grand public** initiées par l'intercommunale (campagnes télévisuelles, radio, affichage), conformément aux directives qui émaneront du Ministre de l'Environnement compte tenu du nouveau Plan Wallon des Déchets-Ressources.



#### 4.1.3. La prévention à l'échelle régionale

Dans le cadre du programme de prévention régionale, des actions seront menées de concert avec les autres intercommunales wallonnes de gestion des déchets réunies au sein de la COPIDEC, afin de mettre en place de nouvelles actions de sensibilisation axées sur les principaux flux de déchets.

Ce travail commun permet la création de visuels, de slogans, de supports promotionnels et de brochures similaires afin que le citoyen retrouve au niveau régional une **cohérence sur l'ensemble des messages de prévention**.

Cette association permet également d'être présent lors de salons de grande ampleur et d'augmenter la représentativité des intercommunales à des conférences européennes.

L'ICDI **renforcera sa présence active au sein de la COPIDEC** afin de pouvoir saisir toutes les opportunités. Ce point est plus largement traité dans la partie « communication » de ce plan stratégique (voir ci-dessous).

L'ICDI diffusera non seulement ces campagnes à hauteur de ses budgets intercommunaux mais sera partie prenante dans leur conception en participant activement aux réunions de la COPIDEC.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Nombre de personnes sensibilisées	53.000	53.000	53.000
Nombre d'animations pédagogiques organisées	600	600	600

## 4.2. LA COMMUNICATION

### Le contexte

Ces dernières années, l'ICDI a renforcé tant sa communication externe qu'interne. L'Intercommunale a aussi œuvré au décloisonnement de ses services tout en poursuivant le rétablissement de la confiance avec les communes affiliées, leurs citoyens et les autorités institutionnelles.

Pour une vision encore plus intégrée et globale de cette communication, un seul service, dépendant de la Direction générale, regroupe aujourd'hui non seulement la prévention des déchets, mais également l'ensemble des missions de communication de l'Intercommunale à savoir :

- la communication interne (informer le personnel des sujets importants liés à l'évolution de l'entreprise, partager les valeurs de l'entreprise,...);
- la communication externe à destination des communes et de leurs concitoyens, des usagers de ses multiples services (recyparc, collectes, services conteneurs, prévention,...);
- la communication institutionnelle et la promotion de l'image de marque de l'Intercommunale;
- la communication directement en lien avec les actions de sensibilisation et de prévention des déchets.

### Nos objectifs

#### 4.2.1. La communication interne

L'ICDI emploie près de 500 agents de profils très diversifiés et il est primordial de favoriser une excellente communication interne, visant à mobiliser l'ensemble du personnel autour d'une part des valeurs de l'entreprise, et d'autre part, des objectifs du plan stratégique, chacun à leur niveau. La communication interne visera davantage **l'amélioration de la culture d'entreprise** basée sur les valeurs de l'Intercommunale (professionnalisme, esprit d'équipe, esprit d'initiative et intégrité).

L'ICDI tient en particulier à **dynamiser la communication au cœur de l'entreprise, de ses métiers et des personnes qui la composent** en facilitant l'accès à l'information pour tous.

Pour répondre à cet objectif :

- Les **réunions du groupe de mobilisation** du personnel seront poursuivies et un baromètre de la mobilisation sera réalisé en mai 2017 afin de mesurer la progression par rapport aux résultats de mai 2014;
- Le **journal d'entreprise et d'information** sera développé et diffusé au minimum deux fois par an afin d'informer le personnel sur la vie de l'entreprise et l'actualité de son secteur d'activité. Il continuera de mettre en valeur le savoir-faire et le savoir-être des agents de l'Intercommunale;
- Une **revue de presse quotidienne** informatisée continuera à être diffusée via l'intranet;
- Une **journée du personnel** sera organisée chaque année où seront présentés, dans une ambiance conviviale, le bilan de l'année écoulée et les perspectives de l'année en cours;
- Une **politique annuelle d'événements internes** sera définie de manière à proposer régulièrement des temps forts de rassemblement du personnel;

**L'accueil des nouveaux arrivants** sera revu de manière à mieux intégrer les agents et une nouvelle brochure d'accueil sera éditée.

En 2018, l'intercommunale fêtera son septantième anniversaire. Le personnel de l'ICDI sera consulté et partie prenante dans l'organisation de la journée Portes Ouvertes et des diverses manifestations qui seront proposées à la population à cette occasion, mettant en avant la fierté de travailler pour l'intercommunale, au service de tous.

#### 4.2.2. La communication externe

Au vu de la structure particulière de notre intercommunale, de sa raison sociale et des nombreuses interactions propres à son contexte, l'objectif général sera de continuer à **renforcer la cohérence et la visibilité des actions menées**.

L'Intercommunale souhaite promouvoir ses compétences « métiers » et les services rendus aux citoyens tout en lui conférant une meilleure visibilité, une meilleure notoriété ainsi qu'une **image d'intercommunale dynamique, moderne, active et impliquée dans la vie de ses concitoyens**.



L'objectif sera de consolider et promouvoir l'image de marque de l'ICDI, d'améliorer la diffusion des messages de communication encadrant la prévention des déchets et de s'appuyer avec efficacité sur les campagnes régionales et celles émanant de la COPIDEC.

Une **réflexion** sera conduite **sur notre identité institutionnelle**, afin de proposer une approche communicationnelle en phase avec les réalités d'aujourd'hui.

L'objectif sera aussi de réaliser un **focus sur les 70 ans de l'ICDI** en proposant un calendrier d'événements internes et externes, avec un point d'orgue le jeudi 22 mars 2018. La finalité sera de poursuivre la modernisation et le redressement de l'image de marque tout en augmentant le sentiment de fierté du personnel.

Le site du Pôle environnemental à Couillet va être profondément remanié, suite à l'installation de plusieurs partenaires, dans le **« village du recyclage »**. Ceci devra être accompagné par une mise en valeur du site, grâce à la création d'une signalétique extérieure et intérieure.

Vu l'audience importante qu'il suscite, **le site Internet** restera un des outils de communication et de prévention primordial de l'Intercommunale avec comme objectif de donner accès rapidement et immédiatement à toute information destinée au citoyen **en s'adaptant aux tendances actuelles**. Une attention particulière sera portée aux attentes des « publics cibles » et à l'utilisation pertinente des réseaux sociaux.

**Les supports de communication** seront adaptés aux spécificités et besoins des différents métiers et services. Les services dont les activités entraînent un contact direct avec la population seront particulièrement soutenus et secondés dans l'appropriation de la nouvelle charte graphique.

**L'accueil « in situ », « téléphonique », « info@icdi.be » poursuivra son effort de professionnalisation** afin que la première « image » de l'intercommunale vis-à-vis du monde extérieur soit totalement conforme à la nouvelle image que l'ICDI se construit.

Une **journée « Portes Ouvertes » sera organisée en 2018** afin de poursuivre l'approche « proximité » et « fier de ses métiers » dans le cadre des 70 ans de l'ICDI. Une soirée de gala sera également organisée au profit d'une œuvre caritative.

L'accompagnement des communes qui adoptent le système de collecte par conteneurs à puce ou la collecte des déchets organiques en sac biodégradable sera renforcé. Des outils de communication spécifiques et propres à la zone ICDI seront développés, sur base de l'expérience actuelle.

### 4.3. LE RÉEMPLOI ET LA RÉUTILISATION

#### Le contexte

Le réemploi est une de nos priorités. Il s'inscrit en effet dans une perspective de gestion responsable des déchets. Depuis la révolution industrielle, nos économies reposaient sur un schéma de croissance du type « prendre-faire-consommer et jeter ». Ce modèle linéaire présupposait que les ressources sont abondantes, disponibles, faciles d'accès et éliminables à peu de frais. Ce schéma a engendré énormément de



gaspillage de matières premières. Aujourd'hui, nous sommes de plus en plus convaincus de la nécessité de faire évoluer ce modèle linéaire vers ce que l'on nomme « l'économie circulaire », où l'accent est mis sur l'utilisation efficace des ressources pour une croissance intelligente et durable.

Cette nouvelle approche de l'économie nécessite des changements tout au long des chaînes de valeur, de la conception des produits à de nouveaux modèles d'entreprises et de marchés, jusqu'à de nouveaux modes de comportement des consommateurs et une nouvelle approche des déchets: les déchets des uns deviennent, en effet, selon ce modèle les « ressources » des autres.



La Ressourcerie du Val de Sambre s'inscrit dans cette approche: elle collecte à domicile les objets et encombrants; ensuite, son partenaire, l'EFT TRANSFORM les démonte, revalide, customise ou répare si nécessaire avant de les remettre dans le circuit de la vente au particulier dans leur magasin de seconde main.

**Rendez vos encombrants utiles**

Collecte gratuite des encombrants sur rendez-vous 071/47.57.57

La Ressourcerie du Val de Sambre

Plus d'infos sur: [www.revalsambre.be](http://www.revalsambre.be)

Avec la participation de votre commune

L'Intercommunale réalise de nombreuses actions de promotion et de communication des services de la Ressourcerie, par le biais de son site internet, de son calendrier des collectes, du guide du tri dans les recy-parcs, d'une brochure spécifique « Le Réemploi est partout » et d'articles ponctuels dans l'ID'Mag, le journal d'information des citoyens. De plus, l'ICDI propose des animations sur le thème du réemploi adaptées au type de public (scolaires, adultes) et met en place des événements permettant de regrouper le savoir-faire des partenaires du réemploi et de la réutilisation.

Depuis son démarrage en 2013, la Ressourcerie du Val de Sambre a plus que doublé sa capacité de collecte et de tri, passant de 660 tonnes en 2013 à plus de 1.500 tonnes en 2016. Fin 2016, 8 communes de la zone ICDI bénéficient des services de la Ressourcerie (Aiseau-Presles, Anderlues, Charleroi, Courcelles, Farciennes, Gerpinnes, Ham-Sur-Heure/Nalines et Les Bons Villers). La Ressourcerie dessert ainsi plus de 300.000 habitants.

#### Nos objectifs

Actuellement, la Ressourcerie occupe un bâtiment d'une superficie d'environ 1.100 m<sup>2</sup> regroupant ses activités de collecte et de tri ainsi que l'atelier de revalorisation de l'EFT Trans'Form du CPAS de Charleroi. Les activités de réemploi nécessitent habituellement une superficie de 1.000 m<sup>2</sup> pour 1.000 tonnes collectées. Force est de constater qu'avec ses 1.500 tonnes collectées annuellement, la Ressourcerie du Val de Sambre se trouve désormais « à l'étroit » dans ses installations actuelles.

La Ressourcerie envisage donc la **construction de nouvelles infrastructures** pour accueillir ses activités. L'année 2017 sera donc dédiée principalement aux études préalables à cette construction. La Ressourcerie lancera et attribuera un marché à un bureau d'études et poursuivra sa recherche d'un financement de ce projet. L'objectif de La Ressourcerie est d'être à 100% opérationnelle dans ses nouvelles installations fin 2018, début 2019.

Sur le plan environnemental, malgré l'augmentation des tonnages collectés ces dernières années, la Ressourcerie a réussi le pari, en étroite collaboration avec son partenaire de revalorisation de l'EFT Trans'Form du CPAS de Charleroi, de maintenir son **taux de réemploi autour de 10% et d'augmenter son taux de recyclage à plus de 70%**. Son objectif pour les années 2017 et 2018 est au minimum de maintenir ces performances, malgré l'augmentation progressive des tonnes collectées. En 2019, La Ressourcerie ambitionne de dépasser ces objectifs et d'atteindre 85% de taux de réemploi / recyclage en développant de nouveaux partenariats avec des acteurs du réemploi et du recyclage.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
% Population couverte par La Ressourcerie	75%	80%	85%
Nombre de kg/hab.an	5,5	5,5	6
Nombre d'interventions	9.500	10.500	12.000
Tonnage collecté	1.700 T	1.900 T	2.200 T
Taux de réemploi/recyclage	80%	80%	85%

Sur le plan social enfin, la Ressourcerie compte près d'une vingtaine de travailleurs fin 2016, dont 5 sous contrat de travail et 15 personnes mises à disposition de la Ressourcerie au travers de collaborations avec plusieurs CPAS de la région. Dans ce contexte, la Ressourcerie souhaite mettre en place un **parcours d'insertion**, incluant la formation des travailleurs en vue d'augmenter leur chance de décrocher un emploi au terme de leur contrat. Pour ce faire, la Ressourcerie compte développer des synergies avec l'ICDI et ses divers partenaires, notamment actifs dans le domaine de l'économie sociale.



## 4.4. LA COLLECTE DES DÉCHETS

### 4.4.1. Les collectes en porte-à-porte

#### La collecte des déchets ménagers résiduels

##### Le contexte

L'Intercommunale réalise pour ses 14 communes affiliées la collecte en porte-à-porte des déchets ménagers résiduels à raison d'une fois par semaine ou de deux fois par semaine à Charleroi – centre-ville. Ces déchets sont collectés au moyen de sacs en plastique, identifiés aux couleurs de l'ICDI ou au moyen de conteneurs à puce.

Le personnel affecté à ces collectes est parfois confronté à des situations non conformes (sacs non conformes, poids excessif, objets tranchants ou pointus mettant en danger l'intégrité physique des chargeurs, etc.). Dans ces cas, il n'est pas tenu d'effectuer le ramassage.

Les radios numériques installées dans chaque véhicule assurent une communication performante entre les équipes et le dispatching. L'objectif de ramassage des déchets en un seul jour identique dans la semaine a été atteint début 2014 pour l'ensemble des citoyens de la zone.

Les quantités d'ordures ménagères résiduelles collectées ont fortement diminué depuis 2013, passant de 188 kg par an et par habitant en 2013 pour se stabiliser à 174 kg par an et par habitant en 2015.

##### Nos objectifs

Le **système de géolocalisation** mis en place en 2016 doit encore être associé à un logiciel permettant l'enregistrement intégré des données et leur exploitation. L'objectif poursuivi est double :

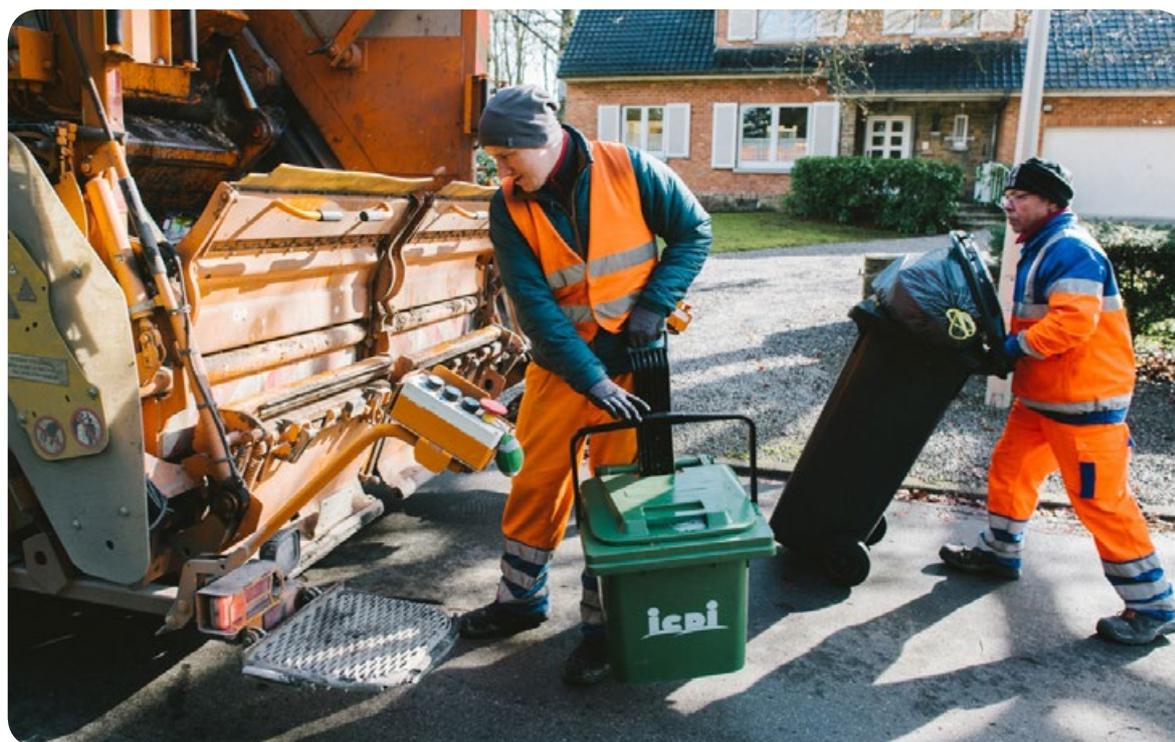
- de pouvoir objectiver les réponses apportées en cas de plainte pour non-ramassage de déchets ;
- d'obtenir une répartition optimale de la charge de travail entre les équipes de ramassage.

Une phase test a été lancée fin 2016 sur un nombre limité de véhicules des différents services concernés. Celle-ci doit permettre l'évaluation du dispositif pour chacun des services avant d'envisager une généralisation du dispositif pour l'ensemble de la flotte de véhicules.

L'implémentation de l'outil comprend la création des circuits de référence, c'est-à-dire le trajet considéré comme étant l'optimum. Ceux-ci seront ensuite évalués comme outil d'aide à la collecte journalière (par exemple, en cas de changement de chauffeur habituel).

Au terme de cette phase et si elle s'avère concluante, **le système sera généralisé sur l'ensemble de la flotte courant 2017.**

Actuellement, 8 communes sur 14 bénéficient de la collecte en conteneurs à puce et 4 communes sur 14 participent à l'expérience pilote de collecte de déchets organiques en sacs biodégradables au niveau de certains quartiers de logements sociaux.



## INDICATEURS DE PERFORMANCE

Indicateurs	2017	2018	2019
Poids de déchets ménagers résiduels collecté (en kg/an.hab)	175	172	167

### Les collectes sélectives

#### LA COLLECTE DU VERRE, DU PAPIER/CARTON ET DES PMC

##### Le contexte

L'ICDI est la seule intercommunale de Wallonie à réaliser pour ses 14 communes affiliées la collecte sélective en porte-à-porte du verre, à raison d'une fois par mois, excepté pour le centre-ville de Charleroi où elle est réalisée à raison de deux fois par mois. Ces déchets sont présentés à la collecte en caisses ou bacs rigides. Le personnel de collecte dispose d'autocollants « main-rouge » pour les contenus non conformes (Ex.: porcelaine, faïence, ...). Les quantités de verre collecté sélectivement en porte-à-porte sur les trois dernières années ont peu progressé et sont aujourd'hui de 19,5 kg par an et par habitant en moyenne dans la zone desservie par l'Intercommunale.

La collecte sélective du papier/carton est réalisée à une fréquence similaire à celle du verre. Ces déchets sont présentés à la collecte, ficelés ou placés dans des caisses ou bacs rigides. Le personnel de collecte dispose d'autocollants « main-rouge », à apposer sur

les déchets pour informer les habitants des erreurs de tri commises. Les quantités de papier/carton collecté sélectivement sur les trois dernières années se sont stabilisées à 35 kg par an et par habitant en 2015.

Quant à la collecte sélective des PMC, elle est réalisée à une fréquence de deux fois par mois dans l'ensemble de nos 14 communes affiliées. Les PMC sont présentés à la collecte en sacs « bleus » standardisés sur lesquels les consignes de tri sont reprises. Le personnel de collecte dispose également d'autocollants « main-rouge » pour les sacs non conformes. Les quantités de PMC collectés sélectivement en porte-à-porte sur les trois dernières années ont progressé de 13 kg par an et par habitant en 2013 à 14 kg par an et par habitant en 2015.

##### Nos objectifs

La Région wallonne, au travers de son Plan wallon des Déchets – Ressources (*paragraphe 3.4.*), a la **volonté de généraliser progressivement la collecte du P+MC**. En fait, la collecte du P+MC correspond à une collecte de PMC classique mais élargie à d'autres emballages en plastique. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, trois communes wallonnes testent chacune un « scénario





P+MC» distinct. Le « scénario P+MC » retenu, le cas échéant, dépendra donc des résultats des tests en cours. Notamment, ce qui est accepté dans le flux de P+MC n'est pas encore totalement défini : le P+MC pourrait inclure les pots, les ravieres, voire éventuellement les barquettes pour charcuteries, fromages, viennoiseries, etc. et même peut-être des films plastiques.

Si le scénario de collecte de PMC actuel était élargi au P+MC, cela aurait indéniablement pour conséquence favorable d'augmenter la quantité d'emballages collectés en vue de leur recyclage du fait de l'acceptation d'emballages plastiques supplémentaires. Il convient néanmoins de noter que certains de ces emballages plastiques supplémentaires (pots de fleur et films plastiques) sont d'ores et déjà collectés dans nos recyparcs pour être recyclés.

Cependant, l'acceptation d'emballages plastiques supplémentaires dans le futur sac P+MC représenterait un **coût supplémentaire en termes d'adaptation de moyens de collecte et de tri**. Nous serons vigilants à ce que ce coût réel et complet du passage à la collecte et au tri du P+MC soit intégralement couvert selon le mécanisme en vigueur.

Au-delà des aspects de coût, il convient de noter que certains emballages supplémentaires envisagés peuvent poser des difficultés techniques aux centres de tri. C'est, par exemple, le cas des films plastiques, particulièrement légers et qui peuvent rendre plus difficile le tri de l'ensemble des emballages au vu des exigences de qualité de tri actuelles. Nous serons donc également attentifs à ce que l'acceptation de nouveaux emballages n'ait pas de répercussion négative au niveau du mode de fonctionnement de notre centre de tri VALTRIS.

En 2017, nous étudierons l'opportunité **d'augmenter** à partir de **2018 la fréquence de la collecte sélective des PMC, du verre et du papier-carton** en porte-à-porte selon le scénario suivant :

- Les collectes de PMC s'effectueraient toutes les 2 semaines (au lieu de 2 fois par mois) ; les citoyens bénéficieraient ainsi de 26 passages par an au lieu de 24.
- Les collectes de verre et papier-carton s'effectueraient toutes les 4 semaines (au lieu de 1 fois par mois), les citoyens bénéficieraient ainsi de 13 passages par an au lieu de 12.

Nous prévoyons également d'étudier à partir de 2017 une **réorganisation des tournées devant permettre de rééquilibrer la charge de travail** entre les équipes et de limiter fortement l'impact que pourrait représenter l'augmentation de la fréquence de la collecte sélective des PMC, du verre et du papier-carton en porte-à-porte.



INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Poids de verre collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	20	21	22
Poids de papier/carton collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	34	34	34
Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	15	15,5	21*

\* En cas de développement du P+MC

## LA COLLECTE DE LA FRACTION FERMENTESCIBLE DES ORDURES MÉNAGÈRES

### Le contexte

Depuis 2011, l'Intercommunale a implémenté, dans les communes rurales et semi-rurales, un système de collecte à l'aide de conteneurs à puce. L'utilisation de conteneurs à puce présente en effet de nombreux avantages: l'amélioration de la propreté publique, la diminution de la consommation de sacs-poubelle, la responsabilisation du producteur de déchets (application individualisée du principe du « pollueur-payeur »), l'encouragement à réduire et à trier les quantités de déchets produites sans oublier l'amélioration des conditions de travail du personnel de collecte.

L'Intercommunale a choisi de combiner la mise en œuvre de la collecte des ordures ménagères résiduelles à l'aide de conteneurs à puce et la collecte sélective de la fraction fermentescible des ordures ménagères. Cette orientation stratégique a anticipé la décision du Gouvernement wallon de généraliser les collectes de déchets fermentescibles en vue de valoriser une part importante des ordures ménagères en biométhanisation, produisant ainsi de l'électricité, de la chaleur et du compost de qualité; elle a été confortée par l'analyse de composition de poubelles réalisée en 2010 qui a confirmé la présence d'au moins 50 % de

matières organiques dans les ordures ménagères produites sur la zone ICDI.

Dans ce cadre, chaque ménage concerné reçoit deux conteneurs à puce, l'un pour la fraction fermentescible des ordures ménagères (ou déchets organiques) et l'autre pour la fraction résiduelle des ordures ménagères.

La puce associée à chaque conteneur en permet une identification unique. Des camions spécifiquement dédiés à cette collecte sélective enregistrent chaque vidange de conteneur et le poids y associé.

La mise en place de ce système a débuté en mai 2011 sur la commune de Les Bons Villers et en janvier 2012 à Gerpinnes. En octobre 2013, la commune de Courcelles a embrayé le pas. Ont ensuite suivi en 2014 les communes de Montigny-le-Tilleul, Aiseau-Presles, Pont-à-Celles et Anderlues, ainsi que Ham-sur-Heure/Nalinnes en 2016.

### Nos objectifs

Vu les résultats obtenus depuis 5 ans, et compte tenu également de l'expérience menée dans les autres zones intercommunales wallonnes, l'Intercommunale se donne comme objectif ambitieux d'atteindre une moyenne de **35 kg de déchets organiques collectés**



par an et par habitant sur l'ensemble des communes couvertes par la collecte **en conteneurs à puce** pour 2017-2018-2019.

L'implémentation du système de collecte de déchets résiduels et organiques à l'aide de deux conteneurs à puce par ménage s'avère plus compliquée dans des zones urbaines densément peuplées. Consciente de cette limitation du système de collecte en conteneurs à puce, l'intercommunale a initié une **expérience pilote de collecte sélective de déchets organiques à l'aide de sacs biodégradables**. Celle-ci, lancée en



phase pilote en juin 2016 pour une période d'au moins une année, vise à tester également la **collecte des déchets résiduels par conteneurs groupés** (aériens et/ou enterrés).

Les entités de Charleroi, Châtelet, Fleurus et Farciennes ont marqué leur intérêt pour cette expérience pilote. Les Sociétés de Logements Sociaux Publics (SLSP) respectives de ces entités ont été associées au projet. Deux expériences conjointes sont menées, sur 7 zones tests :

- une collecte par sacs biodégradables pour la fraction organique et par sacs blancs pour les déchets résiduels (dispositif inchangé) dans les 4 entités.
- une collecte par sacs biodégradables pour la fraction organique et par conteneurs groupés (aériens et/ou enterrés) pour la collecte des déchets résiduels à Charleroi, Châtelet et Fleurus.

Cette expérience pilote vise à déterminer l'intérêt d'étendre éventuellement cette approche à l'ensemble des zones ne pouvant être adéquatement couvertes par le système de collecte par conteneurs à puce. Au vu de l'expérience d'autres intercommunales proposant la collecte en sacs biodégradables, nous espérons pouvoir atteindre **une moyenne de 10 kg de déchets organiques collectés par an et par habitant** sur l'ensemble des communes qui opteraient pour ce mode de collecte **en sac biodégradable des déchets organiques**. Vu les enjeux financiers liés aux recettes de ventes de sacs et, corollairement, de traitement de la fraction organique, le déploiement du sac biodégradable ne devrait être envisagé que lorsque la mise en service industrielle de l'opération de prétraitement sur le site de l'UVE sera effective (voir paragraphe 4.6.1). Entretemps, des réunions régulières continueront d'être organisées avec les parties prenantes afin de suivre l'évolution du projet sur le terrain.

Enfin, un projet visant à implémenter un **nouveau logiciel de gestion des conteneurs et services divers** a été initié en 2015 afin de répondre à l'évolution de l'offre de services de l'intercommunale ces dernières années. Ce nouveau logiciel permettra notamment d'automatiser un certain nombre de traitements manuels de données, tout en assurant la continuité des services apportés jusqu'à présent.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de conteneurs à puce (en kg/an.hab)	35	35	35
Couverture de la population par le système des conteneurs à puce (en nbre d'habitants)	115.000	115.000	115.000
Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de sacs biodégradables (en kg/an.hab)	-	-	10
Couverture de la population par la collecte à l'aide de sacs biodégradables (en nbre d'habitants)	-	-	10.000*

\* Si l'opération de prétraitement de la FFOM est opérationnelle sur le site de l'UVE

NB: le poids de déchets organiques collecté est ramené au nombre d'habitants couverts par cette collecte sélective.

#### 4.4.2. Le Taxi-déchets

##### Le contexte

Le service « Taxi-Déchets » a été mis sur pied le 1<sup>er</sup> janvier 2009 pour répondre à une demande de nombreux citoyens n'ayant pas la possibilité de se rendre dans les recyparcs pour différentes raisons.

Les enlèvements s'effectuent de 8h30 à 15h00 sur rendez-vous au prix de 15 €/m<sup>3</sup> avec un minimum de 2 m<sup>3</sup> par enlèvement, soit 30 €.

En 2015, 727 interventions ont été effectuées pour un total d'environ 1.730,50 m<sup>3</sup> enlevés (encombrants, déchets verts et, dans une moindre mesure, des déchets inertes).

Forte de son expérience, l'Intercommunale propose également depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 une collecte à domicile de l'asbeste-ciment par le service Taxi-déchets.

##### Nos objectifs

Le « Taxi-déchets » connaît une baisse du nombre de demandes du fait qu'il n'est plus sollicité pour assurer l'enlèvement des encombrants au domicile des citoyens résidant dans les communes bénéficiant du service de la Ressourcerie du Val de Sambre (8 communes en 2016). En effet, ces citoyens peuvent faire enlever leurs objets et encombrants gratuitement par la Ressourcerie et préfèrent donc cette solution. Cependant, le Taxi-déchets continuera d'assurer le **service d'enlèvement des inertes, asbeste-ciment et des déchets verts qui ne sont pas collectés par la Ressourcerie.**

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Volume collecté par le service « Taxi-déchets » (en m <sup>3</sup> /an)	1.400	1.300	1.200
Nombre de missions	700	650	600



### 4.4.3. La collecte par apports volontaires

#### Le contexte

L'Intercommunale assure pour le compte de ses communes affiliées la conception, la réalisation et la gestion des recyparcs. Pour ce faire, elle dispose notamment d'une équipe d'une soixantaine de préposés à l'accueil des déchets dans ces recyparcs. Les évacuations de conteneurs remplis sont en grande majorité réalisées par les services de l'Intercommunale. Actuellement, 14 recyparcs sont en fonction. Les coûts de gestion de ces infrastructures sont mutualisés au prorata du nombre d'habitants par commune, ce qui permet aux habitants d'une commune affiliée de pouvoir se rendre dans le recyparc de leur souhait.

Le contrôle de l'accès aux recyparcs a été informatisé en 2011 afin d'optimiser le contrôle de la conformité au règlement. Les collectes via les recyparcs représentent 47 % en poids des déchets des ménages. Les quantités collectées ont progressé sur les trois dernières années, de 214 kg par an et par habitant en 2013 à 221 kg par an et par habitant en 2015, avec un pic à 230 kg par an et par habitant en 2014.

#### Nos objectifs

Différents objectifs seront poursuivis en matière de formation du personnel affecté sur les recyparcs. Tout d'abord, les actions de formations à l'accueil à destination des préposés des recyparcs vont être dispensées durant les derniers mois de 2016 afin de professionnaliser l'accueil des usagers lors de leurs visites, de réduire les cas d'agressions verbales et physiques et de diminuer les éventuelles plaintes. Un suivi de ces actions sera assuré en permettant à chaque préposé de suivre en 2017, 2018 et 2019 des **modules de coaching à l'accueil, sur leur lieu de travail**. Enfin, les **formations en leadership** initiées en 2016 seront finalisées en 2017 et poursuivies sous forme de coaching en 2018 afin de développer un savoir-faire et un savoir-être en matière de management, visant particulièrement l'équité, la gradation des réactions, la crédibilité et l'exemplarité, ainsi que le respect mutuel.

Piloté par les services Patrimoine et Gardiennage, le **système de vidéosurveillance** sera déployé progressivement sur l'ensemble des recyparcs, de telle sorte que tous soient équipés d'un système fonctionnel pour fin 2018 (9 recyparcs en 2017 et 14 recyparcs en 2018). Cet équipement apportera en effet une aide importante pour lutter contre la délinquance, le vandalisme, le vol et les agressions, ainsi que pour assurer un suivi en cas d'agressions physiques.

Le **contrôle informatisé de la conformité au règlement** des recyparcs poursuivra son évolution et son adaptation sous la houlette du service Informatique.

Une **harmonisation des modalités d'accès** aux recyparcs au niveau régional, portant notamment sur les usagers hors zone et les PME, sera menée progressivement au sein de la COPIDEC, en lien avec les objectifs définis dans le Plan Wallon des Déchets-Ressources.

L'apport sélectif du verre plat est actuellement assuré en grands conteneurs de 10 m<sup>3</sup> et limité aux recyparcs disposant d'un nombre d'emplacements à quai suffisant. Afin d'étendre la **récolte du verre plat** à l'ensemble du réseau des recyparcs, des petits **conteneurs de 2 m<sup>3</sup>** vont être placés sur les 5 recyparcs (Châtelet, Courcelles, Fontaine-l'Evêque, Les Bons Villers et Pont-à-Celles) fin 2016; ce mode de collecte sera testé en 2017 et, en fonction des résultats obtenus (en termes de coût, de rendement de collecte, de sécurité d'utilisation,...) ; il sera éventuellement étendu en 2018 aux 9 recyparcs disposant actuellement de conteneurs de grand volume pour accueillir le verre plat. Ce mode de collecte alternatif permettrait de collecter sélectivement le verre plat dans tous les recyparcs, et donc d'améliorer le taux de recyclage des déchets des ménages, mais également de dégager des espaces à quai pour accueillir d'autres types de déchets et de permettre à nos préposés de récupérer en sécurité les indésirables pouvant se trouver dans le verre plat.

Dans cette même optique, une étude de l'opportunité de la mise en place d'une collecte des verres creux blancs et colorés en bulles à verre dans les recyparcs sera menée en 2019, en mettant l'accent sur des équipements standardisés compatibles avec les conteneurs groupés et les petits conteneurs de 2 m<sup>3</sup> pour le verre plat.

Les déchets encombrants collectés par nos services ou déposés par les communes affiliées sur le site de





INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Poids collecté par apport volontaire dans les recyparcs (en kg/an.hab)	220	223	225
Taux de collecte sélective global (porte-à-porte et apports volontaires en %)	63	64	65

Couillet, rue de Marcinelle, font l'objet d'un tri-broyage. Depuis 2010, les déchets encombrants font l'objet d'un pré-tri manuel afin d'en retirer les fractions bois, métaux, plastiques durs et PVC et de les diriger vers des filières de recyclage. Malgré l'amélioration de l'organisation des opérations de tri, les quantités triées actuellement restent limitées.

C'est pourquoi au courant du dernier trimestre 2016, une **phase-pilote de séparation des plastiques durs à la source** est initiée sur les recyparcs de Charleroi II (Ransart) et Montigny-le-Tilleul. En fonction des résultats obtenus (coût, qualité de tri, rendement de collecte,...) sur ces deux sites, l'expérience serait étendue aux recyparcs de Charleroi I (Couillet 1) et de Charleroi III (Couillet 2) dans le courant de l'année 2017. Si cette phase-pilote se révèle positive, en 2018, la séparation des plastiques durs à la source pourrait être étendue à l'ensemble des recyparcs. Cela nécessiterait cependant l'arrêt de la collecte d'une autre fraction dans les recyparcs. De ce fait, en 2017, l'opportunité d'arrêter la collecte des PMC dans les recyparcs sera étudiée concomitamment avec l'augmentation des fréquences de collectes sélectives (PMC, verre et papiers-cartons) en porte-à-porte.

L'analyse réalisée en 2014 afin de déterminer la pertinence de maintenir une collecte de PMC dans les recyparcs sera mise à jour et affinée en 2017 avec la collaboration de notre centre de tri de PMC Valtris et de Fost Plus. L'analyse de **l'abandon de la collecte des PMC en recyparcs** à partir de 2018 devra intégrer les implications sur les activités du service de collecte en porte-à-porte et du centre de tri Valtris. Cette opportunité permettrait de récupérer un emplacement pour des déchets plus couramment déposés, tels que les plastiques durs. Elle devra s'accompagner d'une communication adaptée et renforcée vers les usagers des recyparcs pour orienter les flux de PMC vers les collectes en porte-à-porte.

Enfin, une étude sera menée au courant de l'année 2019 concernant la mise en place d'une **collecte séparée des matelas** dans les recyparcs, en lien avec l'obligation de reprise prévue dans le projet de Plan Wallon des Déchets-Ressources. Cette étude devra envisager les synergies possibles avec la Ressourcerie du Val de Sambre, ainsi que prendre en compte les critères techniques liés à la disponibilité des emplacements sur les recyparcs, la protection de ce type de déchets contre l'humidité,...

## 4.5. LE RECYCLAGE

### 4.5.1. Les filières de recyclage

#### Le contexte

Les filières de recyclage des déchets soumis à obligation de reprise font l'objet d'un contrôle poussé par les associations en charge de l'obligation de reprise en vue de respecter les objectifs fixés par la législation en la matière. Il s'agit de :



**Déchets d'Équipements Electriques et Electroniques (DEEE)** : l'ICDI travaille avec un Centre de Transbordement Régional (CTR), géré par RETRIVAL. Les DEEE regroupés en catégories (gros blancs, frigos, TV/ Moniteurs, petits DEEE, lampes à décharge et détecteurs de fumée) sont pris en charge depuis le CTR par les filières de traitement de RECUPEL. Ces filières de traitement permettent un démontage en vue de la dépollution des DEEE, puis le recyclage des matières (métaux ferreux, non ferreux, verre,...) et enfin la valorisation énergétique des résidus.



**Papier/carton** : l'ICDI a confié à FOST PLUS la tâche de procéder aux appels d'offres afin de bénéficier d'un effet d'échelle sur l'entièreté du territoire. Le repreneur actuel de papier/carton est la société SANGLIER; elle en assure le tri en catégories en vue de leur revente aux papetiers qui utilisent la pulpe issue de déchets de papier/carton pour la fabrication de nouveaux produits tels que papier journal, boîtes en carton,...



**Verre** : l'ICDI a réalisé elle-même ce marché de services car FOST PLUS ne considère pas le verre issu des collectes sélectives en porte-à-porte comme un produit intéressant financièrement. Toutefois, la société actuellement désignée par l'ICDI, MINERALE, est parfaitement reconnue par FOST PLUS comme filière de recyclage du verre, grâce à ses installations de préparation de groisil. Le groisil est produit avec l'aide de machines de tri optique, ce qui permet une revente vers les verriers pour la production de nouveaux objets en verre.

**PMC** : voir point 4.5.3.



**Autres déchets d'emballages en plastique** : l'ICDI a développé des filières de recyclage pour les films plastiques et les pots de repiquage (reconditionnement en matières premières directement réutilisables pour la production dans les industries européennes et chinoises du plastique) ainsi que pour le polystyrène expansé (réutilisation comme matière première pour le mortier isolant notamment).



**Huiles minérales** : ce marché de collecte et de traitement est géré par la Région Wallonne pour l'ensemble des recyparcs jusque fin 2016; le nouveau marché sera pris en charge par les intercommunales wallonnes de gestion des déchets à partir de 2017. Les déchets d'huiles minérales suivent une filière de régénération ou valorisation.

**Huiles et graisses de friture** : ce marché de collecte et de traitement a été repris par les intercommunales wallonnes de gestion des déchets pour l'ensemble des recyparcs depuis août 2011. Les huiles et graisses de friture sont majoritairement transformées en biodiesel.

**Pneus** : l'obligataire de reprise, RECYTYRE, a désigné comme opérateur sur les recyparcs de l'ICDI la société COMET TYRE RECYCLING. En dehors du rechapage, les pneus suivent majoritairement une filière de valorisation matière (roulettes de poubelles et de chariots élévateurs) ou de valorisation énergétique via des cimentiers, des chaufourniers ou des aciéries. Le solde est utilisé en couverture de Centre d'Enfouissement Technique.



**Piles** : l'obligation de reprise est assurée par BEBAT qui développe non seulement la collecte mais également le tri et le recyclage des différentes catégories de piles, selon les objectifs ci-après :

- piles boutons : recyclage du mercure et des matériaux ferreux après démercuration;
- piles rechargeables au nickel-cadmium : recyclage du cadmium (sous forme métallique) et du nickel (sous forme d'alliage ferro-nickel);
- piles salines, alcalines et autres : recyclage des matériaux ferreux et du zinc et valorisation de la fraction dite légère (papiers, plastiques) et du manganèse;
- les piles ou accumulateurs au plomb sont traités en vue du recyclage du plomb.

En dehors des obligations de reprise à charge des producteurs, l'Intercommunale développe des filières de recyclage et de valorisation pour les déchets suivants :



**Inertes** : la société RECYMEX, partenaire de l'ICDI, assure le recyclage des déchets inertes en réalisant le broyage, le concassage et le criblage en vue d'une valorisation matière en remblais, fondations, sous-fondations ou béton maigre. A noter que ce secteur est confronté à des difficultés pour la valorisation de la fraction fine issue du criblage.



**Encombrants :** voir point 4.5.2.



**Bois :** depuis septembre 2010, le bois collecté est dirigé vers la plate-forme de préparation de plaquettes de bois du BEP Environnement pour suivre une filière de valorisation énergétique (alimentation de fours à chaux, d'unités de cogénération, etc.). Ces dernières années, des plates-formes de traitement gérées par le secteur privé ont également été utilisées lors des situations d'indisponibilité de la plate-forme namuroise.



**Déchets verts :** le partenariat au sein de SAMBRE COMPOST garantit le traitement des déchets verts grâce à une production de compost de qualité, associée à une valorisation par production d'énergie verte.

**Métaux :** un appel d'offres a désigné la société COMET SAMBRE pour diriger les métaux récoltés par l'ICDI vers les filières adéquates de broyage, tri en fractions pour recyclage dans l'industrie sidérurgique. Sont visés tant les métaux récoltés au sein des recyparcs que ceux produits par le déferraillage des mâchefers d'incinération.



**Liège et fonds de bougies :** les bouchons de liège et les fonds de bougies font eux aussi l'objet d'un recyclage par l'intermédiaire d'une asbl, « DE VLASPIT » ; le liège est broyé en granulés en vue d'une utilisation telle quelle ou bien sous forme de panneaux ayant des propriétés d'isolation acoustique et thermique ; les fonds de bougies sont refondus principalement en bougies de jardin.



**Verre plat :** cette filière de recyclage a été mise en place depuis 2009 ; le verre plat, collecté actuellement séparément sur 9 recyparcs, est préparé par MINERALE en vue d'une utilisation dans l'industrie de la laine de verre.

**Textiles :** la volonté est d'assurer un maximum de réutilisation des textiles récoltés, par le biais d'une collecte régulière assurée par une société spécialisée. Le marché public de services pour la collecte sélective, le tri sur le site et le recyclage des textiles et de produits en cuir usagé récoltés sur le territoire de l'Intercommunale a été conclu pour la période s'étendant du 01/01/2016 au 31/12/2030 avec TERRE asbl.

**Bâches agricoles :** la désignation d'une société en charge de la reprise et du recyclage des bâches agricoles est renouvelée chaque année en raison de la fluctuation importante de ce type de marché. La filière prévoit un recyclage mécanique en films ou en sacs-poubelles.



**Déchets Spéciaux des Ménages (DSM) :** compte tenu de leur nature très variée, les DSM suivent des filières adaptées, qui comprennent le recyclage, mais aussi la valorisation et les traitements physico-chimiques. Le marché de collecte et de traitement, géré initialement par la Région Wallonne, est pris en charge financièrement par les intercommunales wallonnes de gestion des déchets depuis 2015. Le marché a été attribué en 2016 à la société VAN GANSEWINKEL.

Enfin, les **déchets d'asbeste-ciment** doivent être déposés en CET de classe 2 en raison de leurs caractéristiques de danger.

En 2015, le taux de recyclage global était de 55,6 %.

### Nos objectifs

Dans le respect de la hiérarchie des modes de gestion des déchets susmentionnée, l'ICDI perpétuera sa **recherche continue de nouvelles filières de recyclage** respectueuses de l'environnement afin d'accroître la valorisation des déchets récoltés en réévaluant systématiquement les filières de traitement mises en place.

Les objectifs visant le tri à la source de certains déchets sont définis au point 4.4.3. La collecte par apports volontaires.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Taux de recyclage (en %)	56,0	56,7	57,4

### 4.5.2. Le tri-broyage des encombrants

#### Le contexte

Les déchets encombrants collectés par nos services ou déposés par les communes affiliées sur le site de Couillet, rue de Marcinelle, font l'objet d'un tri-broyage. Ce secteur d'activité dispose d'un broyeur fixe adapté aux déchets encombrants, ainsi que du matériel de manutention et des camions lève-conteneurs ou semi-remorques.

Depuis 2010, les déchets encombrants font l'objet d'un pré-tri manuel afin d'en retirer les fractions bois, métaux, plastiques durs et PVC et de les diriger vers des filières de recyclage. Le solde des déchets encombrants est broyé avant d'être évacué vers l'Unité de Valorisation Énergétique de Pont-de-Loup ou d'autres

unités permettant également une valorisation énergétique des encombrants broyés.

Les déchets encombrants dits de plafonnage font l'objet d'un tri à la source sur les recyparcs et sont dirigés depuis 2010 vers une filière de recyclage spécifique qui permet le recyclage de la poudre de gypse.

#### Nos objectifs

L'étude d'opportunité du **remplacement de l'installation de broyage** des déchets encombrants sera réalisée début 2017 afin de permettre une amélioration des performances de broyage, une diminution des coûts, ainsi qu'une augmentation des quantités de plastiques durs collectées sélectivement. Si l'étude conclut à l'opportunité de remplacer l'installation de broyage, une implantation au cœur des installations de notre unité de valorisation énergétique pourrait être envisagée. La filière de recyclage des **plastiques durs** est régulièrement mise en concurrence compte tenu de l'extrême variabilité des conditions de reprise. Le gisement disponible a été évalué dans le cadre des études préparatoires du futur Plan Wallon des Déchets-Ressources : l'amélioration de l'organisation des opérations de tri qui sera étudiée dans le cadre de l'étude d'opportunité du remplacement de l'installation de tri-broyage devra viser une augmentation des quantités actuelles de plastiques durs obtenues par tri manuel.





### 4.5.3. Le centre de tri des PMC

#### Le contexte

L'automatisation du centre de tri de PMC s'avérait indispensable en vue d'améliorer ses performances quantitatives et financières. Corollairement, un **accroissement du gisement** potentiel de PMC à traiter s'avérait également nécessaire. En effet, l'automatisation du centre de tri PMC nécessitait a priori de disposer d'un gisement de PMC de plus de 20.000 tonnes par an. C'est dans ce contexte que l'ICDI, le BEP Environnement et l'IBW ont uni leurs forces afin de créer un centre de tri automatisé de leurs PMC au sein d'une entreprise publique dénommée VALTRIS. Le projet de centre de tri automatisé, qui a été suivi de près par FOST Plus, est novateur à plus d'un titre : il est le fruit du premier dialogue compétitif finalisé en Belgique, le centre de tri de plus grande capacité de la Fédération Wallonie-Bruxelles et le premier centre de tri à trier différents flux de PMC de manière mutualisée.

La ligne automatisée de tri des PMC a démarré en juin 2013. Désormais, cette ligne automatisée permet le tri des PMC collectés par les trois intercommunales auprès de plus de 1,3 millions d'habitants.

#### Nos objectifs

Notre objectif pour 2017 est **l'optimisation du procédé de tri** afin de permettre le tri de 22.000 T/an de PMC en 2 passes dans le respect des spécifications édictées par FOST Plus. Dans un deuxième temps,

l'objectif sera d'assurer la pérennité du fonctionnement du centre de tri au-delà de 2017 à un prix de revient acceptable et couvert par l'intervention financière de FOST Plus de manière à maintenir l'équilibre financier de VALTRIS.

Notons également que les adaptations du centre de tri qui sont prévues en 2017 s'inscrivent également dans une perspective d'avenir en lien avec le projet P+MC (voir paragraphe 4.4.3.).

Un autre objectif visera une **diminution du taux de résidu** non recyclable après tri des PMC des trois intercommunales (ICDI, IBW et BEP). Il convient de mieux trier à la source, de contrôler la qualité au niveau de la collecte et de récupérer le « bon » PMC au niveau des trieurs.

Enfin, le centre de tri VALTRIS accepte désormais aussi les **apports de PMC collectés sélectivement dans les entreprises**. Grâce à cet apport complémentaire, ainsi qu'à l'augmentation progressive des quantités de PMC produites par les ménages, VALTRIS a pour objectif de trier une quantité croissante de PMC au-delà des 22.000 tonnes par an prévues initialement.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	17	16	15
Tonnage de PMC traité (en tonnes)	22.000	22.250	24.500*

\* En cas de développement du P+MC

## 4.6. LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE

### 4.6.1. La biométhanisation des déchets organiques

#### Le contexte

Les déchets organiques collectés dans les communes qui ont opté pour le système de collecte par conteneurs à puce constituent une nouvelle fraction à valoriser. Le traitement envisagé pour cette fraction est la biométhanisation, un procédé permettant de produire de l'énergie verte (sous forme de chaleur et/ou d'électricité) et du compost de qualité.

#### Nos objectifs

Avec le passage de la commune de Ham-sur-Heure/Nalinnes au système de collecte par conteneurs à puce au 1<sup>er</sup> janvier 2016, le nombre d'habitants bénéficiant de la collecte de déchets organiques est désormais de 116.695 et la quantité de déchets organiques produite sur la zone intercommunale est estimée à 3.900 tonnes. Ces déchets organiques pourront continuer à être traités dans **l'Unité de Biométhanisation de Tenneville**, et ce jusqu'à concurrence de 4.000 T/an. En outre, un marché public a également été attribué afin de pouvoir disposer d'une filière de traitement de ces déchets organiques au-delà de la capacité précitée.

Par ailleurs, sur base des conclusions de **l'étude comparative des différentes technologies de biométhanisation** réalisée par un bureau d'études spécialisé, **le prétraitement sur le site de l'Unité de Valorisation Énergétique (UVE)** des déchets organiques collectés est identifié **comme étant la solution la plus optimale**.

Cette solution de prétraitement des déchets organiques collectés trouve pleinement son sens sur le site de l'UVE, principalement pour trois raisons :

- Les synergies entre les deux procédés : couverture par l'UVE des besoins énergétiques (chaleur et électricité) du procédé de prétraitement des déchets organiques, traitement de l'air du hall de prétraitement des déchets organiques par aspiration dans les fours de l'UVE, mise en fosse de l'UVE des déchets parasites, non biométhanisables, présents dans le flux de déchets organiques.
- La localisation du prétraitement des déchets organiques sur le site de l'UVE permet aux camions bi-compartmentés de déverser la totalité des déchets collectés, tant résiduels qu'organiques, ce qui évite à ces camions de devoir reprendre la route à moitié vides pour amener les déchets organiques sur un autre site comme c'est le cas actuellement.

- Le site de l'UVE dispose d'une expertise reconnue et d'une main-d'œuvre qualifiée pour assurer la conduite et la maintenance d'un procédé industriel de prétraitement des déchets organiques.

Le prétraitement des déchets organiques vise à produire une substance organique liquide pouvant alimenter un biométhaniseur en substitution de produits agricoles (maïs, etc.). Dans ce contexte, des contacts ont été pris par l'intercommunale avec des experts et des exploitants d'unités de biométhanisation agricole dans la perspective de concrétiser ce projet.

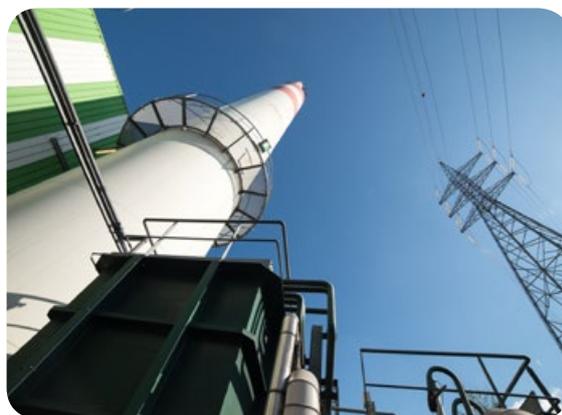
Le permis unique octroyé à l'intercommunale dans le cadre de la modernisation de son UVE intègre pleinement l'activité de prétraitement des déchets organiques dans un hall dédié à cette activité. Un **marché public de travaux sera lancé en 2018 afin que le procédé de prétraitement soit opérationnel dès 2019**, en même temps que la mise en service de la nouvelle ligne de valorisation énergétique.

### 4.6.2. La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés

#### Le contexte

L'Unité de Valorisation Énergétique (UVE) traite les déchets ménagers et assimilés de la zone desservie par l'Intercommunale. L'UVE dispose de deux lignes d'incinération (ligne n°2 et ligne n°3). La capacité annuelle d'incinération autorisée est limitée à 110.000 T/an.

Sur base des conclusions d'une étude comparative de divers scénarios de traitement, le Conseil d'Administration de l'Intercommunale a décidé le 30 août 2010 de retenir le scénario n°2. Celui-ci se traduit par le renouvellement de la ligne d'incinération n°3 de l'UVE dont la capacité est limitée à 110.00 T/an et la mise en place d'une collecte sélective de la fraction fermentescible des ordures ménagères (FFOM) en vue de leur biométhanisation. Cette décision a également été entérinée dans le cadre du précédent plan stratégique approuvé par l'Assemblée générale du 27 décembre 2010.



L'adoption de cette stratégie de traitement des déchets ménagers et assimilés à l'horizon 2020 présente, par ailleurs, les principaux avantages suivants :

- Une solution durable pour le traitement des déchets produits par les ménages des 14 communes affiliées à notre intercommunale ;
- Une diminution de 25% à 65% des émissions de polluants et une diminution d'un facteur 10 des émissions de dioxines du four n°3 de l'UVE de Pont-de-Loup ;
- Une augmentation de production d'électricité de près de 22.000 MWh par an, ce qui correspond à la consommation d'électricité de plus de 6.000 ménages ;
- Une diminution à terme du coût de traitement global des déchets ménagers à charge des communes affiliées dans le strict respect du coût-vérité ;
- Une solution techniquement cohérente et viable grâce au maintien de deux lignes d'incinération indépendantes ;
- La pérennisation d'un outil de traitement performant dans lequel la Société Publique de Wallonie et les communes affiliées ont encore investi en 2007 près de 30.000.000 € ;
- Le maintien d'une unité de traitement dans la région carolorégienne pour assurer le traitement des déchets ménagers en cas de maintenance, de panne ou de défaillance des autres unités de valorisation énergétique wallonnes ;
- Le maintien du personnel au sein de notre UVE.

L'avant-projet de travaux de renouvellement de la ligne d'incinération n°3 de l'Unité de Valorisation Énergétique

de Pont-de-Loup a été finalisé et a servi à l'introduction, en date du 21 décembre 2011, de la demande de promesse de principe de subsidiation des travaux auprès du Ministre de l'Environnement. Cet avant-projet a été détaillé dans un cahier spécial des charges sous-tendant le marché public de travaux de modernisation de l'usine qui a été lancé par le Comité de gestion en date du 04/10/2012. La décision par le Comité de gestion d'attribuer le marché public de travaux a été prise le 26/06/2013, et la demande de promesse ferme de subsidiation (30%) des travaux de modernisation a été introduite en date du 15/07/2013.

Notre Intercommunale a reçu la promesse ferme de subsidiation des travaux de modernisation en date du 24/10/2016.

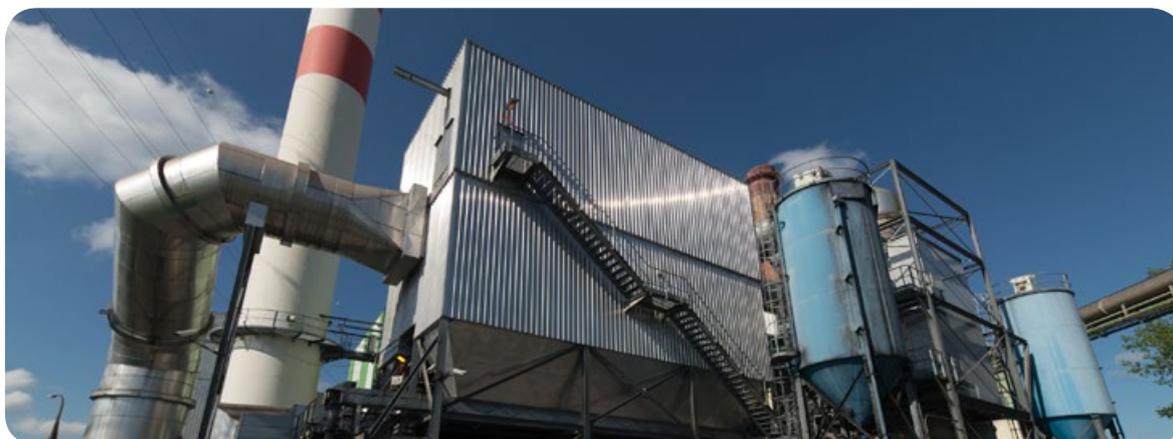
#### Nos objectifs

L'Intercommunale poursuivra tout au long des 3 prochains exercices sa démarche de **modernisation de son Unité de Valorisation Énergétique (UVE)**, incluant le renouvellement de sa ligne d'incinération n°3.

Cet important chantier confié à l'association momentanée FABRICOM – VINCI ENVIRONNEMENT – GALERE (BAM), démarrera fin 2016, ce qui permettra d'assurer un **démarrage de la nouvelle ligne d'incinération à la mi-2019**.

La réalisation des travaux permettra le remplacement du four-chaudière 3 par un nouveau four-chaudière appelé « four-chaudière 1 » dimensionné pour maintenir la capacité totale de l'UVE à 110.000 T/an et ainsi pérenniser et consolider une unité de traitement existante en y apportant les améliorations disponibles actuellement dans le domaine et ce, au meilleur coût.

En parallèle, notre Intercommunale continuera à œuvrer à **l'optimisation des performances techniques, économiques et environnementales de ses installations existantes**, notamment en entreprenant les actions suivantes :



- l'optimisation du design complet de la chaudière de la ligne 2 afin de diminuer le risque de fuites chaudière à l'origine de la majorité des arrêts de cette ligne;
- une maintenance préventive soutenue assurée et organisée majoritairement par le personnel mis en place au sein de l'UVE;
- le développement et la mise en place à terme d'une Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (réorganisation du magasin, détermination de la criticité des pièces, intégration du logiciel GMAO dans notre système de maintenance): ce développement sera poursuivi au niveau de l'UVE et se finalisera fin du premier trimestre 2017 pour ensuite être généralisé à d'autres services de l'organisation sur l'année 2017;
- une amélioration du temps de réponse aux pannes (meilleure gestion des stocks, réactivité du personnel de maintenance).

L'amélioration de cette disponibilité permet de poursuivre l'objectif de réduire les apports de déchets ne pouvant être valorisés dans ses installations (tant les déchets ménagers que les déchets à haut PCI) et, concomitamment, de réduire la charge financière liée à la sous-traitance des flux traités à l'extérieur.

L'UVE a également pour objectif de **poursuivre l'internalisation d'activités de maintenance curative, préventive et prédictive**. L'atteinte de cet objectif nécessite une formation accrue de son personnel de maintenance et un investissement en matériel et appareillages adéquats.

La **réalisation d'un nouvel atelier-magasin** participera également à l'atteinte de l'objectif de modernisation du site. Cet atelier-magasin accueillera aussi de nouveaux locaux sociaux pour l'ensemble du personnel de l'UVE (vestiaires, réfectoire, sanitaires, etc.). Le marché de travaux ayant été attribué à la société BEMAT en date du 5 juin 2014, les travaux doivent démarrer fin 2016 pour une durée d'un an.

Par ailleurs, il a été mis clairement en évidence l'intérêt que représente la fourniture de chaleur à un réseau de proximité, tant pour l'Intercommunale que pour les bénéficiaires de ce réseau (entreprises, bâtiments publics et ménages). Compte tenu de ces opportunités, **l'Intercommunale a intégré pleinement la possibilité de fournir de la chaleur** et aura particulièrement à cœur d'œuvrer à son développement dans le cadre des travaux de modernisation. Afin d'atteindre cet objectif, l'Intercommunale poursuivra ses démarches d'analyse et d'étude technico-économique de la faisabilité d'implémenter ce réseau de chaleur.



INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Capacité de traitement de l'UVE (en Tonnes/an)	100.000	100.000	100.000
Déchets à haut PCI (en Tonnes)	7.500	8.000	8.500
Production d'électricité (en MWh)	29.500	30.500	34.000
Certification EMAS	Oui	Oui	Oui
Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	10	10	10
Puissance électrique fournie GTA2 (en MW)	3.4	3.4	3.4
Puissance électrique fournie GTA3 (en MW)	0.9	0.9	0.9
Puissance électrique fournie GTA1 (en MW)	-	-	3.2
Taux de valorisation énergétique (en %)	42	41,5	41

L'Intercommunale ambitionne, au travers du projet de modernisation de son UVE, une **véritable métamorphose urbanistique et paysagère du site**, intégrant l'embellissement de l'aspect de l'usine au bénéfice de tous. Le projet s'accompagne également d'un ensemble de projets connexes, comme la construction d'un parking pour le personnel et les visiteurs et le voûtement partiel de l'ancien bras de la Sambre dit « Saint Martin ».

Dans le cadre du projet de modernisation de l'UVE, notre Intercommunale a également initié une réflexion portant sur l'organisation à mettre en place pour assurer une **conduite et une maintenance optimales** de son outil de demain. Cette réflexion doit aboutir début 2017 afin qu'un nouvel organigramme puisse se mettre progressivement en place et être pleinement effectif lors du démarrage des nouvelles installations à la mi-2019.

L'intercommunale apportera également une attention toute particulière à la gestion des sols afin de remplir ses obligations conformément aux dispositions légales en la matière. Les démarches porteront sur **l'assainissement des zones du site affectées d'une pollution historique** et ainsi obtenir à terme le « certificat de conformité » des sols traités.

De manière générale, l'ICDI tient à poursuivre sa logique d'amélioration continue des performances environnementales de l'UVE au travers de sa certification EMAS tout en visant à réduire les nuisances à leurs seuils minima.

## 4.7. L'ÉLIMINATION DES DÉCHETS ULTIMES

### Le contexte

La valorisation énergétique des déchets produit un déchet ultime qui n'est, à ce stade, pas valorisable : les réfioms (résidus d'épuration des fumées d'incinération des ordures ménagères).

L'asbeste-ciment constitue un autre déchet ultime pour l'intercommunale. Récolté dans certains recyclages sur base d'apports volontaires, il est mis en CET de classe 2.

En 2009, le taux d'élimination était de 7 %. En 2015, il était limité à 1,5 %.

### Nos objectifs

L'ICDI s'inscrit pleinement dans le principe de **ne plus éliminer que les déchets ultimes**, c'est-à-dire ceux qui ne sont plus susceptibles d'être traités dans les conditions techniques et économiques du moment, notamment par extraction de la part valorisable ou par réduction de leur caractère polluant ou dangereux.

Les réfioms générés sont mis en CET après stabilisation. Les quantités produites sont stables et des recherches sont actuellement en cours afin de trouver une issue de valorisation. Notre objectif est de **suivre de près ces recherches** de manière à pouvoir valoriser les réfioms le cas échéant.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Taux d'élimination (en %)	2,0	1,8	1,6

## 4.8. L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

### 4.8.1. La gestion de nos partenariats

#### Le contexte

L'Intercommunale a renforcé tout d'abord ces dernières années son orientation « client » en mettant tout en œuvre pour anticiper et assurer la parfaite satisfaction des besoins de ses communes affiliées et de leurs 421.000 concitoyens.

Dans ce cadre, elle a fait bénéficier les institutions publiques de sa zone territoriale de son expertise et de ses services. Cela se traduit par de **nouvelles conventions de dessaisissement de la gestion des déchets** qui portent, à l'issue de l'exercice 2016, le partenariat à 14 communes affiliées et 4 CPAS, en plus des 2 intercommunales ISPPC et IGRETEC et de la zone de secours de Hainaut Est.

Très attentive aux opportunités visant la mise en place d'autres partenariats innovants, l'Intercommunale a conduit une réflexion sur le réaménagement de son Pôle environnemental de Couillet afin d'y accueillir des entreprises avec lesquelles elle souhaite collaborer durablement dans un concept de « village du recyclage ».

#### Nos objectifs

Au cours du prochain exercice, l'Intercommunale continuera de **proposer aux institutions publiques situées sur son territoire des partenariats intéressants** visant à répondre à leurs attentes de service et de coûts via une prise en charge optimale de leurs déchets.

L'Intercommunale a lancé fin 2015 une étude visant à mesurer **l'intérêt d'intercommunaliser certaines missions réalisées en matière de propreté publique par ses communes affiliées**. La démarche s'inscrit dans le cadre de la DPR 2014-2019 qui vise à favoriser la mutualisation des ressources en :

- Réalisant des économies d'échelle ;
- Augmentant l'efficacité et la coordination des actions publiques ;
- Améliorant la cohérence des services offerts aux citoyens avec un interlocuteur unique.

Sur base de la phase de diagnostic de la situation existante, un scénario de **mutualisation** des activités de gestion de la propreté a été arrêté **en deux phases distinctes** :

La phase d'analyse fonctionnelle a révélé un nombre important de valeurs ajoutées et d'économies d'échelle potentielles qui peuvent conduire à un **service plus efficace et de meilleure qualité**.

Sur base de l'analyse spécifique de chacune des communes participantes, l'Intercommunale fera, début 2017, une **proposition concrète de programmation de mise en œuvre** avec les communes ayant confirmé leur intérêt sur le schéma de mutualisation (description de la structure mutualisée, missions, ressources mobilisées, charges et produits, partenariats, stratégie de communication,...).

#### PREMIÈRE PHASE :

- Prévention/sensibilisation
- Opérations de nettoyage :
  - Balayage mécanisé
  - Collecte des corbeilles publiques hors circuits « pousse-pousse »
- Répression
- Curage des avaloirs
- Activités support (achat de matériels et d'équipements, formation, outils de gestion,...)

#### SECONDE PHASE :

- Opérations de nettoyage (suite) :
  - Balayage manuel
  - Enlèvement des dépôts clandestins
  - Collecte des corbeilles publiques (suite)





Enfin, après l'arrivée de la société TERRE asbl sur le site du Pôle environnemental fin 2016, le « **village du recyclage** » continuera de s'agrandir en 2017/2018 avec l'implantation d'une entreprise active dans le recyclage des DEEE et des nouvelles installations de la Ressourcerie du Val de Sambre (voir paragraphe 4.3). Ces collaborations s'inscrivent aujourd'hui tout comme demain au travers d'un cadre contractuel et juridique permettant à chaque partie d'évoluer en synergie dans une dynamique de développement économique harmonieuse et partagée.

#### 4.8.2. La gestion des ressources humaines

##### Le contexte

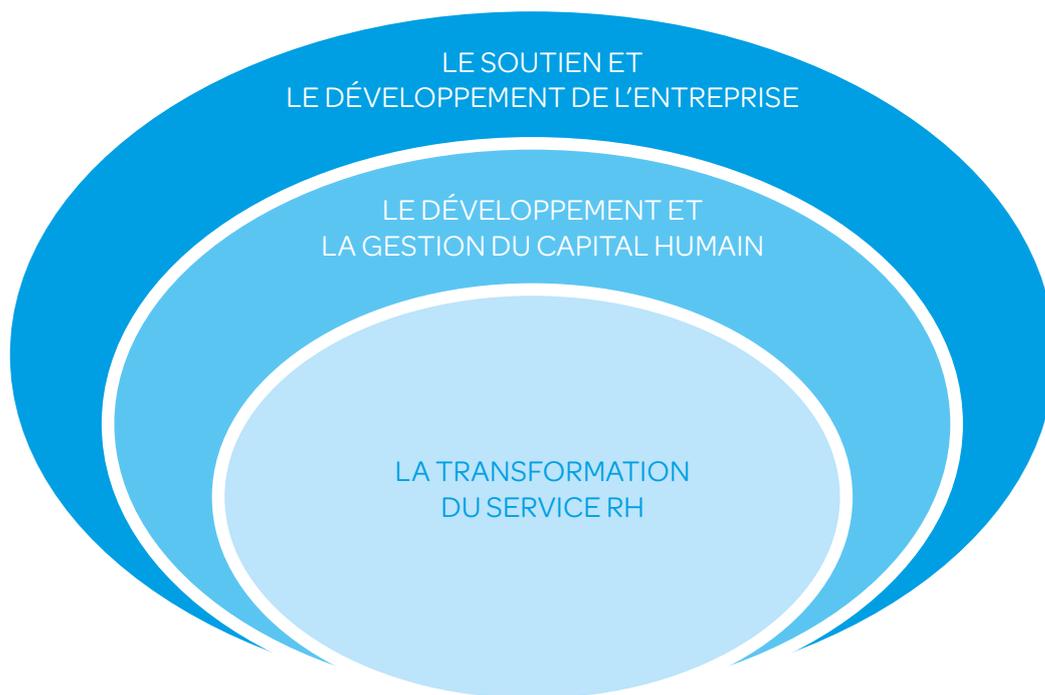
La gestion des ressources humaines est passée au cœur de la stratégie de l'entreprise. Son rôle n'est plus un rôle de gestion administrative mais un rôle de moteur du changement, de partenaire professionnel, de fournisseurs d'outils et de services. Elle doit être dynamique et en constante adaptation face aux évolutions extérieures. Elle doit être vécue et partagée de tous.

Dans ce contexte, le développement de l'entreprise trouve ses racines dans la valeur fournie et créée au travers de ses services. Celle-ci nécessite la mise en place d'une organisation flexible dans sa structure et son fonctionnement, dont notamment le cadre et les politiques RH. Elle requiert la maximisation des compétences actuelles et l'anticipation des besoins futurs. Enfin, elle passe par la viabilité financière via la maîtrise des coûts et par un contrôle de gestion intégré dans les processus de décision.

##### Nos objectifs

Les objectifs stratégiques des 3 prochaines années portent sur 3 niveaux afin de répondre à la mission du Service Ressources Humaines, à savoir, fournir une expertise stratégique en gestion du personnel afin de maximiser la valeur du capital humain et ainsi faire de l'Intercommunale un gestionnaire de patrimoine humain au service des collectivités locales.





### Transformation du Service RH et consolidation des politiques RH

La mutation du Service Ressources Humaines se poursuivra en 2017, 2018 et 2019 au travers de la mise en place de nouveaux outils, de procédures et politiques claires.

La priorité sera mise sur la poursuite du travail de **réactualisation du Règlement de travail et du Statut administratif et pécuniaire** en concertation avec les représentants des organisations syndicales. L'objectif est de mettre à disposition des travailleurs et des membres de la ligne hiérarchique deux documents clairs, complets et complémentaires.

Par ailleurs, dans l'optique de mettre à disposition des outils performants et de renforcer les services externes, de nouvelles orientations ont été opérées en 2015 et 2016 et devront être mises en œuvre en 2017.

En effet, l'Intercommunale a choisi de mettre en place une **gestion intégrée du temps de travail et des absences**. Il a été jugé fondamental de permettre à chaque Chef de Service de planifier et gérer les absences des agents de leur équipe à l'aide d'un outil performant. Les nouvelles pointeuses et le logiciel Unitime permettront aux Responsables d'équipe d'avoir une vue détaillée des prestations des agents et de planifier plus aisément les activités de leur service. Les congés pourront également être sollicités et octroyés via

l'interface du logiciel. Parallèlement, l'ICDI a attribué un marché public relatif à la **gestion et à l'administration salariale du personnel** au Secrétariat social Group S.

Ces services externes permettront d'automatiser les demandes de congés, les demandes d'heures supplémentaires, les demandes de missions, ... mais également le traitement des documents permettant le calcul de la paie. Les outils contribueront ainsi à la dématérialisation des opérations du service en vue d'une gestion centralisée de l'information.

L'année 2017 sera l'année des grands changements en matière de gestion des prestations et de la paie en général. Ces phases devront nécessairement être suivies d'une période de stabilisation et de consolidation.

### Le développement et la gestion du capital humain DÉVELOPPER LE LEADERSHIP ET AMÉLIORER LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Il est primordial de gérer le capital humain de manière dynamique et flexible. La **formation de la ligne hiérarchique en leadership et pratique de management** a commencé en 2016 et se poursuivra durant le premier semestre 2017. Cette formation apportera un cadre et une trajectoire commune à l'ensemble de la ligne hiérarchique.

Il sera ensuite utile d'approfondir certaines thématiques et de mettre l'accent sur l'accompagnement et la responsabilité de la ligne hiérarchique intermédiaire.

Le monde du travail évolue vers plus de flexibilité, plus d'autonomie, plus de collaboration. Il est envisagé de promouvoir les **démarches de flexibilité du travail** et de son environnement. La **mise en place d'un horaire flexible** est envisagée pour les agents des services administratifs et pour certains membres de la ligne hiérarchique, ce qui leur permettra de gérer leur horaire de travail en fonction de leur charge de travail. Cette modification permettra une meilleure maîtrise des coûts liés aux heures supplémentaires. L'objectif est également de permettre une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

Par ailleurs, l'instauration d'un **cadre général pour le travail à distance** permettra une plus grande autonomie et responsabilisation des collaborateurs. Cette mesure devra être orchestrée en collaboration avec le Service Informatique, en ce qui concerne la mise à disposition du matériel adéquat.

#### GESTION DES COMPÉTENCES

Une entreprise performante connaît ses ressources et sait en tirer le meilleur profit. Un autre objectif stratégique sera la mise en œuvre d'une **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**.

La gestion des compétences n'est pas limitée à un agent individuellement, elle concerne l'organisation dans sa globalité, ainsi que les différents services. Au niveau de l'entreprise, le référentiel de compétences ayant été établi, il sera nécessaire d'établir un inventaire des compétences disponibles au sein de l'organisation et d'identifier les besoins.

Au niveau de chaque service, la gestion des compétences permettra d'identifier les compétences disponibles et les éventuelles compétences déficitaires, ce qui aidera à définir les mesures à mettre en œuvre.

La **gestion des compétences** soutiendra trois stratégies, à savoir le recrutement, la mobilité interne et l'établissement d'un plan de formation en adéquation avec le budget.

La gestion des ressources humaines évoluera vers une gestion qualitative plutôt que vers une gestion quantitative. La mobilité interne pourrait ainsi être encouragée.

L'établissement d'un descriptif de fonction, la détermination d'objectifs individuels pour chaque agent, l'organisation d'un entretien de fonctionnement et le **démarrage d'une période d'évaluation** de deux ans se clôturant le 31/12/2016 ont été les grands défis de ces dernières années. Ces étapes étaient indispensables à la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

La poursuite de cet objectif stratégique s'étalera sur les trois prochaines années.

Il sera indispensable d'avoir à disposition un outil permettant de centraliser les informations en provenance des différents services afin de les analyser de manière efficace.

#### GESTION DES EFFECTIFS

Dans le cadre des nouveaux engagements et des divers types de contrats, il sera important de mesurer les **opportunités de réduction de charges ou de subordination du personnel** au regard des futures réformes.

La réforme des pensions impactera également la gestion des effectifs. Il faudra réfléchir à l'aménagement des carrières de nos agents compte tenu de la pénibilité de certains de nos métiers. Une réflexion devra avoir lieu avec les organisations syndicales et les partenaires de l'Intercommunale.

#### La participation au développement de l'entreprise

Le Service Ressources Humaines a la responsabilité de soutenir l'entreprise dans l'amélioration continue de ses processus et dans sa recherche d'excellence. C'est dans cette optique que le **projet de « Mobilisation du personnel »** est né. Il sera poursuivi en collaboration avec le Service Communication et Prévention sur les 3 prochaines années.

Une nouvelle enquête sur le degré de mobilisation des agents sera réalisée en mai 2017 afin d'évaluer l'impact du projet. En fonction des résultats de cette enquête, il sera proposé de relancer les ateliers d'amélioration avec les représentants des différents services.

Finalement, **faire vivre et véhiculer les valeurs** de l'Intercommunale permettra de renforcer la nouvelle culture d'entreprise et de modifier les comportements et pratiques influencés lourdement par les événements du passé. L'objectif de faire vivre, de diverses façons, ces valeurs au sein de l'entreprise sera plus que jamais une priorité.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Masse salariale (en milliers €)	27.124	27.523	27.788
Nombre d'Equivalents Temps Plein	499	499	499
Pourcentage du coût de l'intérim par rapport à la masse salariale (en %)	0,84	0,82	0,80
Taux d'absentéisme (en %)	7,5	7	7
Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,45	0,45	0,45
Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2	2	2

NB : Taux d'absentéisme: nombre de jours de maladies, d'accidents de travail et d'absences injustifiées

### 4.8.3. La gestion de la sécurité

#### La sécurité au travail

##### Le contexte

Le Service Interne de Prévention et Protection au travail (SIPP) est composé de 3 conseillers en prévention, un conseiller de niveau 1 et deux conseillers de niveau 2. Le rôle de ces conseillers en prévention est d'assister l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'application des dispositions légales et réglementaires relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et dans toutes les autres mesures et activités de prévention, ainsi que dans l'élaboration, la programmation, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique déterminée par le Système Dynamique de Gestion des Risques (SDGR).

Pour mener à bien ses missions, le SIPP s'implique tant dans des tâches administratives que techniques. Le volet administratif permet de répondre aux différentes obligations et de mettre au point, avec la ligne hiérarchique, un cadre structurel pour l'application du SDGR. La part technique répond également à des obligations formelles et permet d'aider les différents niveaux de notre intercommunale à la mise en application des différents outils réalisés.



En collaboration avec les travailleurs (et leurs représentants) et la ligne hiérarchique, le SIPP effectue des visites (systématiques ou à la demande de l'employeur ou des travailleurs, avec ou sans la Médecine du Travail), des enquêtes, des études et des recherches utiles, nécessaires et pertinentes pour l'amélioration du bien-être des travailleurs et prend connaissance des procédés et méthodes de travail, les examine sur place et propose des mesures pour réduire les risques qui en découlent. Ce travail de terrain est important pour la mobilisation des travailleurs dans la perspective de l'amélioration de leur sécurité et l'amélioration continue de nos actions de prévention.

Depuis quelques années, l'Intercommunale s'efforce d'intensifier la « conscience sécurité » pour que chaque travailleur se sente véritablement acteur de sa propre sécurité et de celle de ses collègues.

Enfin, durant le second semestre 2016, l'Intercommunale s'est dotée de 3 défibrillateurs accompagnés d'une séance d'information afin de rendre leur utilisation accessible au plus grand nombre. Ces défibrillateurs se situent au niveau des bâtiments administratifs du pôle environnemental, à l'UVE et chez VALTRIS.

##### Nos objectifs

#### LES ACCIDENTS DE TRAVAIL

Pour essayer d'identifier les facteurs pouvant influencer les accidents de travail, il est indispensable de les caractériser. Depuis 2009, diverses analyses croisées sont réalisées, en liant par exemple les natures et sièges de lésions aux différents métiers de l'Intercommunale. Au cours des prochaines années, le SIPP va **accentuer son analyse de manière à déceler des causes communes à certains types d'accident** et d'élaborer des actions préventives plus ciblées.

L'objectif pour les 3 prochaines années sera de **poursuivre la réduction de 5% par an des accidents de travail**.

#### LES EQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE (EPI)

Un des premiers engagements du SIPP a été de fournir des EPI et des vêtements de travail adaptés aux postes de travail. Au fil des années, les technologies ont sensiblement évolué et les informations récoltées auprès de nos contacts et fournisseurs ou lors des visites de salons spécialisés poussent le SIPP à revoir les besoins spécifiques par métier. Cependant, le fait de fournir des EPI et des vêtements de travail respectant les normes n'implique pas forcément que ceux-ci répondent le mieux aux exigences des utilisateurs (en matière de confort, de durabilité, etc.). Fort de cette expérience, un objectif du SIPP sera de **systématiser les essais par les utilisateurs des EPI et des vêtements de travail** proposés par les fournisseurs potentiels, et ce avant toute attribution de marché.

#### LE RENFORCEMENT DE LA « CONSCIENCE SÉCURITÉ »

Après 10 ans d'existence et afin d'accroître la « conscience sécurité », le SIPP va lancer en 2017 une mission d'**assistance externe visant l'analyse de la manière dont l'Intercommunale appréhende la sécurité** dans ses divers métiers.

Par ailleurs, il est important que les responsables hiérarchiques mobilisent leur personnel dans une politique de prévention participative, renforçant parallèlement ainsi l'esprit d'équipe. Des communications spécifiques en matière de sécurité seront organisées via des **« Toolbox Meeting » pour favoriser les échanges participatifs au sein d'un même service**.

#### L'AMÉLIORATION DES COMPÉTENCES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE

Après avoir procédé à des formations de recyclage de l'équipe de secouristes, l'Intercommunale va lancer en 2017, un **appel à volontariat pour former de nouveaux Equipiers de Première Intervention** qui intégreront le futur Service de Lutte Contre l'Incendie. Les modalités et les missions de ce service seront définies au cours de l'année 2017.

Le SIPP mettra en place et coordonnera un **plan de formation « sécurité »** à l'attention de l'ensemble de la ligne hiérarchique **qui s'étalera sur les 3 prochaines années**. Ce plan de formation aura pour objectif d'améliorer les compétences des membres de la ligne hiérarchique en matière de diagnostic préventif (Last Minute Risk Analyses, méthode 5S,...) et curatif (établissement d'un arbre des causes,...).

#### LA SENSIBILISATION CITOYENNE

Une partie significative des accidents de travail est malheureusement liée à un manque de civisme ou de connaissance de la part des usagers des services de l'Intercommunale. Citons, pour exemple, le dépôt dans les sacs de déchets ménagers d'objets piquants ou coupants ou encore le dépôt de produits dangereux dans les conteneurs des recyparcs. Pour diminuer ces risques, en fonction de la nature des accidents de travail occasionnés, les **citoyens continueront d'être sensibilisés** sur les conséquences de leurs gestes quotidiens de tri des déchets **à l'aide d'une communication originale**, notamment via l'ID Mag.

#### L'INTERACTIVITÉ DU SDGR

Le « plan d'actions » (annuel et quinquennal) qui sous-tend **le Système Dynamique de Gestion des Risques sera intégré dans l'Intranet**, ce qui permettra un suivi des actions en temps réel.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Nombre total d'accidents	74	68	62

#### LA PROTECTION DE NOS INFRASTRUCTURES

##### Le contexte

Les recyparcs des intercommunales sont, de manière générale, les cibles récurrentes d'actes illégaux de vol et de vandalisme. Les recyparcs de notre zone intercommunale n'échappent pas à ce triste constat qui peut être étendu à l'ensemble de son patrimoine.

Ces actes engendrent des conséquences néfastes à divers niveaux : préjudice financier pour l'Intercommunale, mécontentement du personnel lors de la remise en état et éventuelle impossibilité temporaire d'accès pour les usagers. Parmi les actions visant à améliorer la protection de nos recyparcs jusqu'à présent, nous pouvons citer l'instauration de rondes de nuit aléatoires du Service interne de gardiennage pour des situations bien précises et le marquage des batteries déposées dans les recyparcs. Des résultats probants ont déjà pu être observés.

##### Nos objectifs

En 2014, nous avons testé sur le nouveau recyparc de Montigny-le-Tilleul un système de caméras numériques avec détection de présence automatique. Ce test s'étant avéré concluant, les **caméras numériques à détection de présence automatique** ont été progressivement installées sur d'autres parcs.

Cependant, nous avons décidé d'interrompre temporairement le déploiement de ce système dans l'attente de la résolution d'un problème de « fausses détections ». Ce problème est, dans une certaine mesure, inhérent à l'utilisation spécifique de ce type de matériel à des fins de détection en milieu extérieur. Cependant, l'optimisation des paramètres de détection du matériel installé doit permettre de limiter fortement le nombre de fausses détections. Un marché a été attribué en septembre 2016 pour assurer le suivi et l'optimisation du matériel installé. Ce marché va nous permettre d'acquérir l'expérience nécessaire à la résolution de ce problème de « fausses détections ». Nous lancerons ensuite un marché public devant nous permettre **d'équiper d'ici 2018 l'ensemble de nos sites à l'aide de ce système de caméras numériques** avec détection automatique.

Enfin, la construction en 2017 d'un nouveau poste de garde à l'entrée du Pôle environnemental (voir ci-après) permettra de **mieux contrôler les entrées et sorties des visiteurs et fournisseurs par la mise en place d'un système de badges** et de les orienter *in fine* vers les services adéquats.

#### 4.8.4. La gestion du patrimoine

##### Le charroi

###### Le contexte

Après une phase importante de modernisation du charroi lourd de l'Intercommunale, des investissements sont consentis annuellement pour son **renouvellement progressif** de manière à maintenir une flotte de camions toujours en état satisfaisant.

Il a également été **mis en place un « pool » de véhicules** de services (voitures et camionnettes) **pour les besoins ponctuels de déplacements professionnels des agents** de l'Intercommunale qui doit être étoffé au fil des ans.



Enfin, dans le cadre de l'exercice stratégique précédent, une procédure de mise aux enchères des véhicules déclassés a été mise en place. Cette procédure a permis d'optimiser la valeur de revente de ces véhicules.

###### Nos objectifs

Dans le cadre de cet exercice stratégique, le Service charroi veillera à ce que les acquisitions de matériel roulant neuf se poursuivent conformément au plan d'investissement établi afin de **maintenir le charroi dans un état général au moins satisfaisant**.

Par ailleurs, le Service charroi sera vigilant à intégrer dans les acquisitions de matériel roulant neuf les **meilleures technologies disponibles** (véhicules hybrides, véhicules roulant à l'aide de combustibles alternatifs tel que le gaz naturel comprimé, etc.) dans une perspective d'amélioration continue du matériel roulant.

##### Le réseau de recyparcs

###### Le contexte

La mise en place du réseau existant des recyparcs de l'Intercommunale s'est majoritairement réalisée dans le cadre du Plan Wallon des Déchets Horizon 2010. Les recyparcs constituent aujourd'hui un maillon essentiel de la chaîne moderne de gestion des déchets ménagers

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2017	2018	2019
Nombre de camions compacteurs remplacés	5	5	5
Nombre de camions lève-conteneurs remplacés	2	4	5
Nombre de camions collecto-glass remplacés	1	-	-

et permettent d'ailleurs de collecter, de manière sélective, près de la moitié du gisement de déchets produits par les ménages de la zone intercommunale.

Durant les années précédentes, un programme de modernisation des recyparcs a été entrepris, notamment de manière à améliorer la sécurité et le bien-être des agents et des usagers, mais aussi afin d'en optimiser les filières de valorisation.

### Nos objectifs

Le **programme de modernisation et d'aménagement des recyparcs** sera poursuivi durant la période 2017-2019. Plusieurs recyparcs feront l'objet d'une rénovation et/ou d'une extension afin d'offrir aux usagers un service de qualité au meilleur coût / bénéfice.

Dans ce cadre, les travaux suivants sont envisagés :

- Extension du pavillon de surveillance du recyparc de Ransart sur la période 2017/2018 ;
- Extension / rénovation du recyparc de Pont-à-Celles sur la période 2017/2018 ;
- Réhabilitation du recyparc de Farciennes et d'Aiseau-Presles sur la période 2017/2018 ;
- Rénovation du recyparc de Charleroi I (Couillet 1) au niveau de son emplacement actuel afin de lui permettre d'accueillir également les déchets des commerçants, artisans, TPE et PME sur la période 2018/2019 ;
- Extension / rénovation du recyparc de Les Bons Villers sur la période 2018/2019 ;
- Extension / rénovation du recyparc d'Anderlues sur la période 2018/2019.

En fonction de la décision ministérielle octroyant la promesse ferme de subsides (sollicitée en date du 28 juin 2012) pour l'extension et la rénovation complète du **recyparc de Pont-à-Celles**, le marché public de travaux sera notifié à l'entrepreneur-adjudicataire de manière à finaliser les travaux en 2018.

Après avoir procédé à la fermeture temporaire du **recyparc de Farciennes et d'Aiseau-Presles** dans le cadre des travaux de dépollution menés par SPAQUE au niveau de la zone Portuaire du Grand Ban, un projet de réhabilitation complète de ce recyparc sera présenté au Conseil d'administration. Sur cette base, l'Intercommunale ambitionne une mise en service de ce recyparc dans le courant du deuxième semestre de l'année 2018. Le recyparc sera conçu de manière à pouvoir accueillir également les déchets des commerçants, artisans, TPE et PME.



Extension et rénovation du recyparc de Pont-à-Celles

Le **recyparc de Charleroi I (Couillet 1)** fera également l'objet d'une réhabilitation complète, notamment au niveau de ses quais de conteneurs ne permettant actuellement pas une disposition optimale des conteneurs « en épis ».

Il est prévu d'achever cette réhabilitation fin 2019. La réhabilitation de ce recyparc est indispensable compte tenu de son âge, ainsi que de ses potentialités, notamment en termes de capacité d'accueil des déchets des TPE, PME, commerçants, artisans, etc. de la région moyennant rétribution du service au coût réel et complet.

Au-delà de ce programme de modernisation du réseau de recyparcs, il est à noter que la ligne hiérarchique continuera d'assurer une **visite trimestrielle**, ce qui permet d'identifier d'éventuels problèmes liés aux bâtiments, voiries, etc. et d'y remédier, mais également d'apprécier l'accueil des usagers, la sécurité, le bon usage du matériel, l'ordre et la propreté, la gestion des conteneurs et les aspects administratifs.

### Les bâtiments et infrastructures techniques

#### Le contexte

L'Intercommunale jouit d'un Pôle environnemental à Couillet, sous la forme d'une propriété d'environ 23 ha. Sur ce site, elle a centralisé une série de métiers (services administratifs, garage et ateliers, service collecte, centre de tri,...). L'intercommunale dispose par ailleurs d'une série d'infrastructures techniques qui sont nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

### Nos objectifs

Dans le cadre de ce plan stratégique, le site du Pôle environnemental de Couillet bénéficiera d'aménagements visant l'amélioration soit du bien-être des agents, soit des performances des activités qui y sont localisées.

Après l'élaboration d'un plan directeur d'aménagements du site, le projet de **construction d'un réseau de voiries internes** permettant de mieux rationaliser l'espace et de donner la possibilité à des entreprises présentant des activités en synergie avec celles de l'intercommunale de s'implanter sur le site de Couillet a été finalisé en 2016, pour une ouverture de chantier courant 2017.

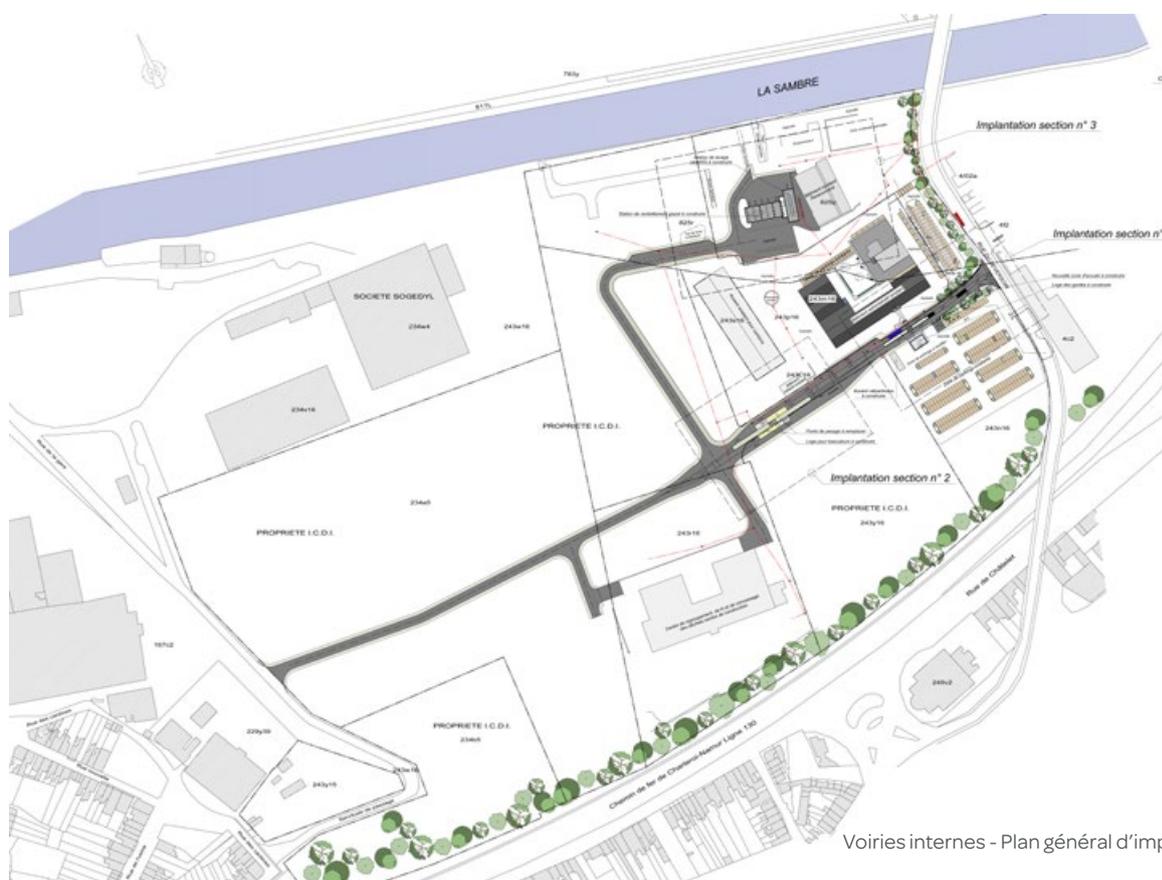
À ce projet structurant, sont venus s'ajouter d'autres projets tels que la **construction d'un bâtiment pour l'accueil des gardes** permettant un meilleur contrôle des accès, l'installation de **deux nouveaux ponts de pesage** et d'une loge, le **réaménagement des stations de ravitaillement** et **l'ajout d'une station de lavage des camions**. Une station de pompage et de refoulement des eaux usées du site sera également édifée afin de renvoyer toutes les eaux usées du site vers la station d'épuration de Montignies-sur-Sambre.

Le bâtiment administratif du pôle environnemental bénéficiera dans ce cadre d'une **modification de façade** qui soulignera le nouvel accès de l'accueil visiteur, ainsi que des travaux d'aménagements des locaux intérieurs visant leur embellissement et un meilleur fonctionnement des services concernés.

Le **projet de rénovation des douches et vestiaires** des services collecte et charroi (avec une amélioration du système de production d'eau chaude sanitaire) accompagné de **l'extension des bureaux et des salles de réunion** sera relancé de manière à être finalisé en 2019.



Stations de ravitaillement et de nettoyage des camions



Voiries internes - Plan général d'implantation

**L'amélioration de la ventilation** avec la mise en conformité des installations de climatisation existantes sera réalisée en 2018.

Ces travaux de construction de voiries et rénovation de bâtiments seront accompagnés d'un **plan d'aménagement d'espaces verts** afin de poursuivre l'amélioration de l'image du Pôle environnemental, dans la lignée de ce qui a été réalisé précédemment du côté de la rue du Déversoir.

### Le patrimoine immobilier

La rationalisation du patrimoine immobilier de l'Intercommunale et la mise en vente de biens excédentaires ont touché à leur fin en 2016 par la vente de l'ensemble immobilier situé sur Montignies-sur-Sambre à la rue des Châteaux d'eau.

Elle sera poursuivie au cours des prochaines années par le remembrement des parcelles excédentaires du recyparc de Charleroi II (Ransart) et l'acquisition ou l'emphytéose de terrains pour les extensions/rénovations des recyparcs de Les Bons Villers et d'Anderlues.

### La gestion de l'énergie

Face aux objectifs ambitieux de l'Europe et de la Belgique en matière de performance énergétique des bâtiments (PEB), d'économies d'énergie et de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, l'Intercommunale a pour objectif de s'inscrire dans une dynamique de développement durable en améliorant la **gestion énergétique de ses bâtiments** en :

- contrôlant et gérant le parc immobilier et ses utilités, selon leurs propres contraintes d'occupation;
- mesurant et maîtrisant la consommation énergétique;
- assurant la surveillance et la sécurité;
- envisageant le recours à l'utilisation des énergies renouvelables.

Pour toutes les nouvelles constructions et rénovations, nos programmes d'études viseront à tendre vers des bâtiments à haute performance énergétique voire à énergie positive en intégrant le dimensionnement des procédés techniques de manière à réduire les coûts de fonctionnement.

## 4.8.5. La gestion des achats

### Le contexte

L'Intercommunale a mis en place ces dernières années une gestion des achats structurée, cohérente et articulée autour de plusieurs développements informatiques. En 2016, en collaboration avec la société Easi Financials, elle a implémenté un nouveau logiciel de gestion des commandes qui a été paramétrisé pendant toute une année de manière à répondre aux besoins des utilisateurs.

### Nos objectifs

**L'utilisation du nouveau logiciel** qui va régir les achats de l'Intercommunale sera effective **dès l'exercice 2017**. Cela suppose la suppression des échanges « papiers » et la mise en place d'une nouvelle procédure clairement établie et diffusée.

Un des enjeux de ce nouveau processus sera de réussir **l'interfaçage avec les solutions GMAO** développées pour les unités techniques d'exploitation telle que l'UVE de Pont-de-Loup ou VALTRIS au cours des exercices 2018 et 2019.

Parallèlement, il sera mis en place une **procédure d'archivage numérique** au cours de l'exercice 2018. Ce développement permettra également aux différents utilisateurs d'avoir accès à l'intégralité des documents relatifs aux marchés publics.

Enfin, le **suivi complet de l'exécution des marchés publics** sera réalisé à l'aide des nouvelles fonctionnalités de l'outil 3P.

## 4.8.6. La gestion de la sécurité de l'information

### Le contexte

Aujourd'hui, les activités de l'Intercommunale au service de la collectivité et des citoyens impliquent le traitement d'informations sous différentes formes. De manière plus globale, l'information représente une ressource pour l'organisation qu'elle se doit de protéger de manière structurée pour assurer la pérennité de ses activités et le respect des réglementations en vigueur. Les enjeux sont variés : assurer la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la traçabilité des informations à caractère personnel sont autant de bonnes pratiques à rencontrer que la réponse à des exigences réglementaires applicables à toutes les organisations. Dans une société s'appuyant aujourd'hui en grande partie sur des technologies informatiques, le spectre des menaces s'avère large car il y a lieu de tenir compte des différents supports utilisés (papier, outils informatiques, ...), de la multiplicité des flux d'information, mais également de l'ensemble des parties prenantes (personnel, communes, sous-traitants, ...).



### Nos objectifs

L'Intercommunale s'engage à **se mettre en conformité face à la nouvelle réglementation européenne sur la vie privée** à l'égard des traitements à caractère personnel que l'intercommunale opère (Règlement Général sur la Protection des Données du 27/04/2016 rentrant en vigueur le 25 mai 2018). En effet, cette nouvelle réglementation impose des règles fortes en matière de protection des données avec des mesures de notification d'incident. Ces mesures génèrent de profondes modifications dans les fonctionnements au quotidien d'une organisation et doivent dès lors être anticipées.

Afin de répondre à ces exigences de sécurité, l'Intercommunale a dorénavant intégré **la gestion de la sécurité de l'information en tant que processus à part entière** au sein de son organisation. Un état des lieux sur la sécurité de l'information a été réalisé au second semestre de 2016 et a découlé sur une **politique de sécurité de l'information** et un plan d'actions sur trois ans. Ce **plan d'actions** implique des impacts sur l'ensemble des parties prenantes de l'Intercommunale et ne se limite pas aux aspects informatiques. Il est structuré autour de 5 axes essentiels : Engagement de la direction, Conformité, Sécurité des Systèmes d'Information, Amélioration permanente et Culture d'entreprise. Il sera mis en place avec l'appui de 2 Conseillers en Sécurité de l'Information externes.

Avec ce plan d'actions, l'Intercommunale s'engage dans **un processus d'amélioration continue en matière de sécurité de l'information** visant à assurer la conformité avec la nouvelle réglementation européenne sur la protection de données pour mai 2018.

## 4.8.7. La gestion informatique

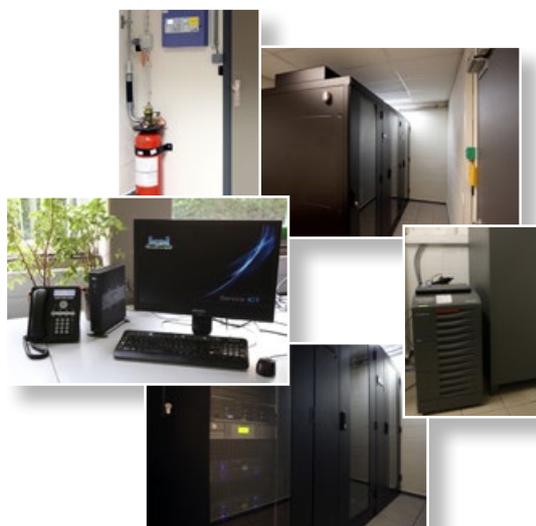
### Le contexte

L'informatique est un élément fondamental pour toute entreprise qui recherche l'efficacité et la performance. L'Intercommunale est consciente qu'il est capital de toujours prendre en considération la manière dont la technologie peut l'aider à réaliser ses objectifs, mais également qu'il est nécessaire d'appréhender le potentiel de la technologie informatique en tant que moteur et soutien de ses ambitions pour l'avenir. Les perspectives innovantes de l'informatique, sa rapidité et ses supports sont des atouts indéniables, car elle engage l'Intercommunale, en toile de fond, vers une accélération et une amélioration continue de ses processus.

### Nos objectifs

Si l'équipement informatique s'avère être déficient, en retard technologiquement ou complètement dépassé, les services de l'Intercommunale en pâtiront, ce qui finira inévitablement par nuire à sa notoriété, et ce sans distinction des causes et des responsabilités. C'est pourquoi, dans les limites de ses moyens et ressources, l'Intercommunale se donne comme objectif stratégique de **veiller à toujours remplacer le matériel devenu obsolète, à la mise à jour des technologies en place et à adopter de nouvelles solutions** toujours plus modernes et adaptées aux besoins.

Le service Informatique doit s'efforcer de répondre aux besoins toujours grandissants et exigeants de ses usagers, tout en apportant un support de première qualité. Pour y parvenir, il est nécessaire de gérer ces derniers avec un idéal visant la totale satisfaction du client. L'Intercommunale se fixe comme objectif stratégique pour les prochaines années de **transformer son service informatique en un véritable centre de services internes**, étape ultime de la rationalisation des activités de support et d'exploitation des infrastructures informatiques.



Pour concrétiser ces deux objectifs stratégiques, l'Intercommunale va mettre en œuvre les projets suivants :

- **Des canaux de communication interne plus efficaces** entre les membres et partenaires de l'Intercommunale par des messages instantanés, des réunions en ligne, de la visioconférence,... (échéance 2019);
- **Un partage de l'information plus efficient** avec les partenaires de l'Intercommunale en leur donnant la possibilité de travailler ensemble sur des documents sans les envoyer par des services tiers peu flexibles et non sécurisés (échéance 2017). A ce titre, l'un des services qui sera effectif dès 2017 consistera à partager et traiter les échanges avec les membres du comité de gestion de l'intercommunale au moyen de **l'outil de gestion des instances** mis en place et configuré en 2016;
- **L'analyse des appels téléphoniques entrants** en quantité et temps de traitement afin de permettre aux différents départements offrant un support aux citoyens d'améliorer la qualité de leurs prises en charge (échéance 2017);
- **L'amélioration du système de gestion dévolu au service Etudes et Parcs de recyclage** afin d'y apporter une gestion de la collecte des conteneurs, une mise en relation avec l'outil d'enregistrement des apports de déchets et leur mise en ligne sur notre site internet (échéance 2019);
- **L'apport de fonctionnalités complémentaires à la mise en place de la nouvelle gestion des pointages** lancée en 2016 par le service des ressources humaines et le département informatique (échéance 2018);
- **L'accès à la configuration du système d'automate vocal** afin de le gérer plus efficacement et en toute autonomie (échéance 2017);
- **La réservation et la gestion des salles de réunions par un système centralisé** (échéance 2017);
- **L'accès à la configuration des « kiosques d'information »** de manière à donner plus facilement aux collaborateurs et aux visiteurs de l'information en temps réel (échéance 2018);
- **La gestion documentaire informatisée pour le secrétariat général et le service achats.** Les archives liées aux marchés publics et les courriers sont encore gérés et manipulés sous format papier. Leur consultation n'est pas aisée et cela demande beaucoup de recherche et de manipulation. Le volume de stockage devient également problématique. Dans un souci d'efficacité et de rationalisation, ces deux services collaboreront avec le département informatique afin d'apporter une solution autour d'un logiciel d'archivage numérique des documents en question (dématérialisation des documents), l'objectif sous-jacent étant que les différents utilisateurs puissent y accéder facilement (échéance 2019);
- **La gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO)** pour les autres unités techniques d'exploitation, magasins et services de maintenance/support de l'intercommunale. En 2016, cet outil a été mis en place à l'UVE et il donne satisfaction. Moyennant quelques adaptations encore nécessaires pour assurer un échange d'information efficace entre les systèmes de gestion du suivi des commandes au service achats et l'outil de gestion comptable, l'intercommunale est maintenant en mesure de généraliser son utilisation (échéance 2017 pour deux magasins et 2018 pour le troisième);
- **L'accès à un environnement informatisé et sécurisé pour le travail à distance.** En collaboration avec le service des ressources humaines, il s'agira de mettre en place les moyens d'accès, fournir le matériel et définir une convention d'utilisation avec les agents concernés (échéance 2017);
- **La gestion dynamique des risques pour le suivi des actions du SIPP.** Le développement en interne de cette solution est en continuité du travail déjà entamé en 2016 (échéance 2018);
- **L'accès au système de vidéosurveillance sur tous les parcs** par le service de gardiennage afin d'assurer le traitement, la transmission des images ainsi que la remontée des détections (échéance 2018);
- **L'amélioration du nouveau système de gestion des conteneurs** (échéance 2018);
- **L'informatisation de la station de ravitaillement et de nettoyage des camions, du nouveau poste de garde, du nouvel accueil et la nouvelle liaison fibre optique avec VALTRIS.** Après la construction du réseau de voies internes, il sera effectivement nécessaire de les intégrer à l'infrastructure informatique tant du

point de vue du réseau, des serveurs et des autres services à mettre en place (échéance 2018);

- **La protection des accès aux sites et bâtiments par un contrôle d'accès par badge.** Il s'agit effectivement de cadrer avec les mesures souhaitées de la sécurité de l'information de contraindre et maîtriser les accès du personnel et des visiteurs (échéance 2018).

Autour de cette stratégie de centre de services gravitent des phases de conception, de transition, d'exploitation formant des cycles qui, en toile de fond, visent l'amélioration continue. Ces cycles de gestion existent sous bon nombre de processus et méthodes formalisées et reconnues pour leur efficacité en la matière.

Pour ce volet d'amélioration continue, les objectifs fixés pour ces prochaines années consisteront en :

- La mise en place et l'application (dès l'exercice 2017) d'un **plan annuel d'actions basé sur les recommandations de bonnes pratiques ITIL** (ITIL, pour « Information Technology Infrastructure Library », étant un ensemble d'ouvrages recensant les bonnes pratiques du management du système d'information);
- La **mise en place d'une gestion de projets** de manière à veiller à la bonne coordination du travail en équipe des divers projets de développements informatiques (échéance 2018).

Soucieux de mesurer le niveau de satisfaction des utilisateurs internes, le service informatique lancera annuellement une **enquête permettant d'évaluer le degré de satisfaction de ses clients internes** et de la qualité de ses prestations.

L'informatique est relativement complexe et particulièrement sensible. Elle propose un panel de solutions d'une incroyable diversité. Cela va de pair avec les difficultés de les faire collaborer sagement et en toute sécurité. Le tout peut induire des risques importants de dysfonctionnements qui peuvent avoir des conséquences majeures de pertes ou de divulgations d'informations. Responsable de ses données tant du point de vue de leur accessibilité, de leur pérennité et de leur confidentialité, l'Intercommunale se donne comme objectif de **veiller à atteindre un niveau de maturité en sécurité du système d'information suffisant**, en accord avec les normes actuelles et les obligations légales.

Par conséquent, l'intercommunale mènera des actions qui consisteront en :

- **Une évaluation annuelle de la sécurité du système d'information** (serveurs, infrastructures, processus...) du département informatique afin de s'assurer que ce dernier atteigne en 2017 le niveau 3 requis par le Comité de sécurité de l'information. Ensuite, ce département veillera à maintenir son niveau sans pour autant se limiter à ce seuil;

- **L'application du plan de mise en conformité de la sécurité de l'information** par le département informatique en collaborant activement avec le Comité de sécurité de l'information.

L'informatique est un excellent outil de diffusion de l'information. Les dernières évolutions en la matière en sont la preuve (Internet, Smartphone, SmartTV, Tablette, GSM, Téléphone digital...). Évidemment, cette réalité n'échappe pas à l'Intercommunale. Son infrastructure en place est bien entendu très bien positionnée pour s'y adapter, car elle offre d'ores et déjà une structure multimodale pour l'acquisition, la gestion et la transmission de l'information. Cependant, elle doit encore évoluer pour élargir son panel de supports informatisés utilisables. C'est pourquoi l'Intercommunale se donne pour objectif de **veiller à s'équiper d'outils de diffusion, de projection et de présentation de l'information en phase avec les moyens modernes de communication et d'interactivité.**

Les actions qui seront menées ces prochaines années pour concrétiser cette stratégie consisteront en :

- **La transformation de notre intranet en un vrai centre collaboratif** à partir d'une analyse effectuée en 2015 par une entreprise spécialisée en communication. L'objectif étant d'obtenir de nouveaux espaces d'échanges et de sauvegarde de l'information informatisée (mémo, documents, fichiers et autres) mieux structurés et orientés (échéance 2018);
- Le **renouvellement du matériel audio/visuel** dans les salles de réunions (échéance 2018).

L'informatique est souvent frustrante et bloquante pour les personnes les moins bien informées. Elle est pourtant merveilleuse pour peu que les usagers en connaissent un minimum pour l'utiliser. Cet apprentissage n'est pas forcément évident pour tout le monde, il faut malheureusement constater que beaucoup de demandes d'interventions techniques sont liées à la méconnaissance du « monde » de l'informatique en général et de ses services annexes. Cela génère des arrêts de service inutiles, une perte de temps et un

impact financier qui n'est pas négligeable. C'est pourquoi l'Intercommunale se donne pour objectif de veiller à obtenir un **niveau de connaissance nécessaire et suffisant des collaborateurs** afin que ces derniers puissent exploiter au mieux le matériel et les services informatiques mis à leur disposition.

Sur ce point, les actions consisteront en :

- La mise en application d'un **plan annuel de formations** spécifiques aux domaines informatiques définis et coordonnés avec le service des ressources humaines. Ceci afin de compléter les compétences et le niveau de connaissance des collaborateurs.
- La mise en place d'un **plan visant à documenter les services, processus et procédures informatiques**. Ce besoin documentaire est une mesure obligatoire de bonne gestion induite par la volonté de l'Intercommunale de se conformer aux règles de bonne pratique et aux normes qui touchent autant la gestion des services informatiques que la sécurité de l'information.

#### 4.8.8. La gestion financière

##### Le contexte

Ces dernières années, l'Intercommunale a procédé à une refonte complète de son architecture comptable, de même que sa comptabilité analytique générale.

Elle a mis en place un outil de contrôle budgétaire (Qlick view) qui a été paramétré durant l'année 2016.

Cela étant, la gestion financière de l'institution continue de s'inscrire dans un climat économique morose caractérisé par une raréfaction des moyens publics et de récentes mesures prises à d'autres niveaux de pouvoirs qui ont impacté négativement les finances de l'Intercommunale (augmentation de la taxe d'incinération, prise en charge de la collecte et du traitement des Déchets Spéciaux des Ménages supportés par la Wallonie, mise en place de la taxe kilométrique pour transports supérieurs à 3,5 T, suppression des taux d'intérêts subsidiés,...).

##### Nos objectifs

Le contexte précité impose une rigueur d'autant plus importante dans la maîtrise des charges de fonctionnement de l'Intercommunale. La mise en place du logiciel Qlick view permettra, dès 2017, à l'ensemble des responsables de service de mesurer tout au long de l'année l'adéquation entre leurs budgets propres et les réalités comptables. Un **contrôle budgétaire trimestriel accru** sera réalisé sur cette base.

Outre la maîtrise de ses coûts de fonctionnement, l'Intercommunale devra continuer à s'atteler à **rechercher de nouveaux produits financiers** pour tenter de compenser l'augmentation inévitable de certaines charges de fonctionnement (masse salariale, frais énergétiques, fournitures diverses, coût de traitement des déchets, coûts de transport, taxes,...).

A partir de l'identification des risques, les prochains exercices verront la **mise en place de procédures de contrôle interne** qui pourraient intégrer un véritable contrôle de gestion.

En collaboration avec le Service informatique, la **simplification des échanges de données** entre le Service conteneurs et le Service Comptabilité & Finances sera concrétisée en 2017. Cette solution intégrera une facturation des services prestés complètement automatisée et en parfaite concordance avec la comptabilité analytique générale.

Enfin, dans un but de bonne gouvernance de la gestion financière, **l'Intercommunale ébauchera une projection à plus long terme de ses résultats financiers**, en prenant en considération, notamment, l'impact de l'investissement lié à la modernisation de l'usine de Pont-de-Loup.



#### 4.9. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Indicateurs		2017	2018	2019
PREVENTION	Nombre de personnes sensibilisées	53.000	53.000	53.000
	Nombre d'animations pédagogiques organisées	600	600	600
RESSOURCERIE	% Population couverte par La Ressourcerie	75%	80%	85%
	Nombre de kg/hab.an	5,5	5,5	6
	Nombre d'interventions	9.500	10.500	12.000
	Tonnage collecté	1.700 T	1.900 T	2.200 T
	Taux de réemploi/recyclage	80%	80%	85%
COLLECTE	Poids de déchets ménagers résiduels collecté (en kg/an.hab)	175	172	167
	Poids de verre collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	20	21	22
	Poids de papier/carton collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	34	34	34
	Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	15	15,5	21*
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de conteneurs à puce (en kg/an.hab)	35	35	35
	Couverture de la population par le système des conteneurs à puce (en nbre d'habitants)	115.000	115.000	115.000
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de sacs biodégradables (en kg/an.hab)	-	-	10

\* En cas de développement du P+MC

Indicateurs		2017	2018	2019
COLLECTE	Couverture de la population par la collecte à l'aide de sacs biodégradables (en nbre d'habitants)	-	-	10.000*
	Volume collecté par le service « Taxi-déchets » (en m3 /an)	1.400	1.300	1.200
	Nombre de missions	700	650	600
	Poids collecté par apport volontaire dans les recyparcs (en kg/an.hab)	220	223	225
	Taux de collecte sélective global (porte-à-porte et apports volontaires en %)	63	64	65
RECYCLAGE	Taux de recyclage (en %)	56,0	56,7	57,4
	Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	17	16	15
	Tonnage de PMC traité (en Tonnes)	22.000	22.250	24.500*
VALORISATION ENERGETIQUE	Capacité de traitement de l'UVE (en Tonnes/an)	100.000	100.000	100.000
	Déchets à haut PCI (en Tonnes)	7.500	8.000	8.500
	Production d'électricité (en MWh)	29.500	30.500	34.000
	Certification EMAS	Oui	Oui	Oui
	Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	10	10	10
	Puissance électrique fournie GTA2 (en MW)	3.4	3.4	3.4
	Puissance électrique fournie GTA3 (en MW)	0.9	0.9	0.9
	Puissance électrique fournie GTA1 (en MW)	-	-	3.2
	Taux de valorisation énergétique (en %)	42	41,5	41
	Taux d'élimination (en %)	2,0	1,8	1,6
ADMINISTRATION GENERALE	Masse salariale (en milliers €)	27.124	27.523	27.788
	Nombre d'Equivalents Temps Plein	499	499	499
	Pourcentage du coût de l'intérim par rapport à la masse salariale (en %)	0,84	0,82	0,80
	Taux d'absentéisme (en %)	7,5	7	7
	Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,45	0,45	0,45
	Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2	2	2
	Nombre total d'accidents	74	68	62
CHARROI	Nombre de camions compacteurs remplacés	5	5	5
	Nombre de camions lève-conteneurs remplacés	2	4	5
	Nombre de camions collecto-glass remplacés	1	-	-
IT	Evaluation de la satisfaction des clients internes (en %)	78	79	80

\* Si l'opération de prétraitement de la FFOM est opérationnelle sur le site de l'UVE

\* En cas de développement du P+MC

# 5. Volet financier

## 5.1. SITUATION FINANCIÈRE COMPARÉE.

Budgets comparés 2017-2019		Budget 2019	Budget 2018	Budget 2017	Budget 2016	Réalisé 2015	Réalisé 2014
<b>Produits</b>		20 713 838,56	20 628 183,34	20 377 712,20	18 315 007,65	18 663 729,90	16 497 336,77
1	SACS	2 735 102,44	2 728 352,44	2 724 802,44	2 610 688,46	2 700 139,62	1 613 919,42
2	CONTENEURS	4 268 684,88	4 340 087,51	4 256 887,51	2 493 608,69	2 423 682,82	1 802 714,85
3	FOST+	3 427 554,45	3 398 487,51	3 389 073,31	3 376 982,92	3 134 438,76	3 248 681,41
4	INCINERATION	2 332 000,00	2 287 000,00	2 272 000,00	2 200 000,00	2 383 195,54	2 021 384,23
5	MATIERES	3 295 315,63	3 266 527,51	3 159 236,79	3 118 980,11	3 069 158,60	2 886 452,36
6	DIVERS	397 150,00	393 600,00	390 050,00	362 932,10	462 071,67	662 434,06
7	RECUPERATIONS DIVERSES	3 502 653,16	3 479 965,37	3 464 447,15	3 451 815,37	3 593 608,44	3 358 008,33
8	ENERGIE	755 378,00	734 163,00	721 215,00	700 000,00	897 434,45	903 742,11
<b>Charges d'exploitation</b>		-46 577 109,88	-46 028 967,36	-45 237 483,69	-43 859 010,55	-42 772 543,37	-41 211 372,59
9	SERVICES ET BIENS DIVERS	-1 100 825,45	-1 093 252,95	-1 085 752,95	-1 126 064,20	-1 167 262,98	-1 153 427,94
10	ENERGIE	-2 227 075,36	-2 213 285,62	-1 999 832,26	-2 113 099,50	-1 748 401,51	-2 076 623,23
11+12	OUVRIERS / EMPLOYES	-27 788 033,50	-27 522 861,65	-27 124 464,01	-26 776 199,81	-26 385 708,45	-25 871 667,14
13	REPARATIONS	-4 866 816,23	-4 839 098,87	-4 834 924,38	-5 095 954,31	-4 969 048,95	-5 002 867,33
14	AUTRES ACHATS	-361 779,04	-359 755,26	-357 741,55	60 000,00	109 353,62	27 161,67
15	TRANSPORT	-270 103,49	-262 280,17	-254 684,50	-362 455,00	-332 710,16	-416 274,70
16	TRAITEMENT	-9 265 990,72	-9 051 628,84	-8 899 500,58	-7 723 964,72	-7 523 006,52	-5 611 925,37
17	PERS INTERIM OUVRIERS	-372 612,22	-368 525,32	-367 200,14	-408 000,00	-467 016,45	-714 080,28
18	PERS INTERIM EMPLOYES	-118 325,66	-114 625,32	-112 200,00	-110 800,00	-87 411,64	-196 078,47
19	COMMISSIONS	-205 548,21	-203 653,36	-201 183,32	-202 473,00	-201 330,33	-195 589,80
<b>Administration</b>		-5 732 423,98	-5 625 167,06	-5 494 725,57	-5 415 002,62	-4 752 737,74	-5 888 294,21
20	ADMIN & COMMISSAIRES	-183 784,84	-180 181,21	-176 648,25	-158 500,00	-172 322,25	-172 441,31
21	TELEPHONE & FAX	-188 250,00	-172 500,00	-169 300,00	-77 320,00	-67 498,26	-69 139,49
22	TAXES	-2 197 351,77	-2 192 372,12	-2 175 441,77	-2 380 220,00	-1 900 027,56	-3 113 102,81
23	ASSURANCES	-681 945,95	-653 609,55	-640 973,10	-640 975,95	-695 126,86	-737 345,94
24	LOCATIONS/LEASING	-182 573,81	-180 020,17	-177 476,77	-153 643,51	-197 064,19	-127 197,98
25	SOUSCRIPTION	-71 864,40	-71 220,00	-70 588,23	-32 000,00	-46 523,51	-33 690,98
26	REPRESENTATION	-25 000,00	-25 000,00	-25 000,00	-22 000,00	-32 778,76	-18 419,64
27	INFORMATIQUE	-431 196,32	-417 898,12	-387 443,86	-260 500,00	-251 268,80	-231 088,75
28	AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	-225 698,97	-210 698,97	-195 698,97	-177 018,58	-81 437,62	-63 434,09
29	PREVENTION	-591 874,37	-580 269,00	-568 891,15	-458 105,58	-449 644,53	-605 999,66
30	CONTRÔLE / ANALYSE	-328 341,85	-319 886,22	-317 281,77	-292 185,45	-204 193,87	-94 707,23
31	PETIT MATERIEL DE BUREAU	-130 579,80	-130 549,80	-130 519,80	-228 567,05	-157 245,57	-150 656,60
32	AUTRE ADMIN	-493 961,90	-490 961,90	-459 461,90	-533 966,50	-497 605,96	-471 069,73
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		-31 595 695,30	-31 025 951,08	-30 354 497,06	-30 959 005,52	-28 861 551,21	-30 602 330,03
33	AMORTISSEMENTS REDUCT VALEURS	-6 787 407,37	-6 782 468,13	-6 996 305,46	-5 843 534,77	-6 986 693,56	-5 208 739,12
34	PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS	-979 829,71	-1 050 761,10	-1 071 830,01	-996 727,89	-1 029 995,29	-1 136 676,72
35	SUBSIDES	1 713 524,87	1 748 650,94	1 783 562,60	1 732 791,25	1 619 034,19	1 538 805,03
36	<b>RESULTAT AVANT RESTRUCTURATION</b>	-37 649 407,51	-37 110 529,37	-36 639 069,93	-36 066 476,93	-35 259 205,87	-35 408 940,84
	Produits (Charges) exceptionnels	-327 145,00	-327 145,00	-327 145,00	-563 685,76	-138 010,33	240 159,02
37	Pénalités / Amendes Diverses	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
38	Charges exceptionnelles	-327 145,00	-327 145,00	-327 145,00	-563 685,76	-538 122,18	-145 149,31
39	Autres produits exceptionnels	0,00	0,00	0,00	0,00	400 111,85	385 308,33
<b>RESULTAT APRES RESTRUCTURATION</b>		-37 976 552,51	-37 437 674,37	-36 966 214,93	-36 630 162,69	-35 397 216,20	-35 168 781,82
<b>Coût des communes après rétrocessions</b>		-30 476 552,51	-29 937 674,37	-29 466 214,93	-28 973 662,69	-27 630 389,59	-27 464 604,11
	Charges	-37 976 552,51	-37 437 674,37	-36 966 214,93	-36 630 162,69	-35 397 216,20	-35 168 781,82
	Rétrocessions sacs et produits	7 500 000,00	7 500 000,00	7 500 000,00	7 656 500,00	7 766 826,61	7 704 177,71
	Net	-30 476 552,51	-29 937 674,37	-29 466 214,93	-28 973 662,69	-27 630 389,59	-27 464 604,11

Ce tableau présente la situation budgétaire pour les trois prochaines années au regard des exercices sur lesquels a porté le plan stratégique précédent. Il prend en considération **l'évolution des prix** des fournitures et services, les nouvelles taxes et charges récemment décidées à d'autres niveaux de pouvoirs ainsi qu'une augmentation partielle de l'indexation des rémunérations du personnel.

Il est intéressant de noter l'augmentation sensible des produits à mettre en corrélation avec les charges

supportées qui résulte principalement du mécanisme des conventions de dessaisissement de la gestion des déchets pour compte des communes affiliées, CPAS et institutions publiques.

Dans une volonté réaffirmée de maîtrise des charges, l'analyse du coût net des budgets comparés se traduit par un accroissement de respectivement 1,68 %, 1,59 % et de 1,80% par rapport à leur exercice antérieur.

## 5.2. RAPPORT DE LIAISON

	Réalisés 2014	Réalisés 2015	Budget 2016	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019
Frais de personnel	-25.871.667,14 €	-26.385.708,45 €	-26.776.199,81 €	-27.124.464,01 €	-27.522.861,65 €	-27.788.033,50 €
Amortissements, dotations et reprises aux provisions et aux réductions de valeur	-5.208.739,12 €	-6.986.693,56 €	-5.843.534,77 €	-6.996.305,46 €	-6.782.468,13 €	-6.787.407,37 €
Charges financières	-1.165.805,65 €	-1.048.073,08 €	-1.025.870,89 €	-1.078.073,01 €	-1.057.004,10 €	-986.072,71 €
Produits	18.367.036,01 €	20.663.133,20 €	20.073.298,94 €	22.161.274,80 €	22.376.834,28 €	22.427.363,43 €

### Frais de personnel

L'évolution des frais de personnel intègre les rémunérations brutes, leurs indexations ainsi que les autres frais de personnel directement liés à sa gestion. L'effort consenti par une utilisation optimale des mesures d'aides à l'emploi, par une réorganisation du temps de travail et la gestion des fins de carrière, en ce compris le financement des pensions permet une progression maîtrisée de la masse salariale moyenne des trois années de 2,62 %.

### Amortissements

Le poste des amortissements reste en lien avec la maîtrise réfléchie du renouvellement des investissements nécessaires aux diverses activités de l'Intercommunale. Cette gestion raisonnée, mise en place sur les exercices antérieurs, atteint son objectif de réduction sensible des charges d'entretiens et réparations.

### Charges financières

Les charges financières sont en lien direct avec les besoins en investissements. Dans ce cadre, l'Intercommunale poursuivra la gestion active de sa dette qui a déjà généré, par le passé, des économies substantielles, et saisira toute opportunité intéressante de financement en suivant de près l'évolution du marché financier.

### Produits

La progression des produits dans le budget 2017 résulte principalement du mécanisme des conventions de dessaisissement avec les communes affiliées, CPAS et autres institutions publiques. Malgré le maintien du rendement de production d'électricité au niveau de l'Unité de Valorisation Énergétique de Pont-de-Loup, la chute des prix du marché impacte à la baisse les recettes perçues pour la revente sur les prochains exercices. La renégociation des modalités d'intervention de Fost Plus en 2016 engendre, par contre, une meilleure rétribution financière pour les 5 prochaines années.

### 5.3. INVESTISSEMENTS

	2017	2018	2019
<b>Service INFORMATIQUE</b>			
Licences et logiciels	379.088,09	153.117,58	118.644,00
Matériels et équipements informatiques	57.455,00	57.455,00	57.455,00
<b>Sous-total</b>	<b>436.543,09</b>	<b>210.572,58</b>	<b>176.099,00</b>
<b>Service GESTION DU PATRIMOINE ET TRAVAUX</b>			
Rénovations – Aménagements du Pôle environnemental	1.864.889,33	1.292.737,50	574.550,00
Travaux des recyparcs	1.742.148,76	2.289.049,59	1.925.000,00
Equipements divers	175.000,00	175.000,00	-
<b>Sous-total</b>	<b>3.782.038,09</b>	<b>3.756.787,09</b>	<b>2.499.550,00</b>
<b>Service CHARROI</b>			
Matériel, installations et équipements	127.917,81	77.851,53	-
1 bull, 2 chariots élévateurs, 2 containers-grue	952.121,28	-	-
Véhicules de services - pool	181.557,80	137.892,00	103.419,00
Camions pour les collectes	1.436.375,00	1.614.485,50	1.786.850,50
Camions pour les recyparcs	-	781.388,00	976.735,00
<b>Sous-total</b>	<b>2.697.971,89</b>	<b>2.611.617,03</b>	<b>2.867.004,50</b>
<b>Service PARCS DE RECYCLAGE</b>			
Containers 10,12, 25, 30 et 35 m <sup>3</sup>	195.000,00	265.850,00	180.000,00
<b>Sous-total</b>	<b>195.000,00</b>	<b>265.850,00</b>	<b>180.000,00</b>
<b>Service COLLECTE</b>			
Containers 10,12, 20, 25, 30 et 35 m <sup>3</sup>	40.218,50	40.218,50	40.218,50
Containers 140L, 240L, 660L et 1100L	34.473,00	34.473,00	34.473,00
Poubelles à puce	57.455,00	57.455,00	57.455,00
<b>Sous-total</b>	<b>132.146,50</b>	<b>132.146,50</b>	<b>132.146,50</b>
<b>UNITE DE VALORISATION ENERGETIQUE</b>			
Investissements divers (Air comprimé, transformation chaudière)	114.910,00	1.264.010,00	229.820,00
Containers 25 m <sup>3</sup>	-	22.982,00	17.236,50
Pont automatique de pesage	-	-	114.910,00
			574.550,00
<b>Sous-total</b>	<b>114.910,00</b>	<b>1.286.992,00</b>	<b>936.516,50</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>7.358.609,57</b>	<b>8.263.965,20</b>	<b>6.791.316,50</b>









## PLAN STRATÉGIQUE 2017 – 2019

Imprimé sur papier Cocoon Silk  
100% recyclé,  
certifié FSC Recycled et Ecolabel Européen.



Rue du Déversoir, 1 - 6010 Couillet  
**0800/94.234** [www.icdi.be](http://www.icdi.be)

**icdi**  
Réinventons nos déchets