



Plan Stratégique 2011-2013



Assemblée Générale du 27 décembre 2010

Table des matières

.....

I Généralités

1.1	Introduction	8
1.2	Notre structure	9

2 Cadre du positionnement stratégique

2.1	La primauté de la maîtrise de la gestion des déchets ménagers par le secteur public	15
2.2	La hiérarchie des modes de gestion des déchets	15
2.3	Les principes d'autosuffisance et de proximité	16
2.4	Le cadre législatif	16
2.5	Nos ambitions	18
2.6	Nos valeurs	20
2.6.1	Professionalisme	20
2.6.2	Esprit d'équipe	20
2.6.3	Esprit d'initiative	21
2.6.4	Intégrité	21

3 Volet stratégique

3.1	La prévention des déchets	25
3.1.1	La prévention des déchets à l'échelle communale	25
3.1.2	La prévention des déchets à l'échelle intercommunale	26
3.1.3	La prévention à l'échelle régionale	27
3.2	Le réemploi et la réutilisation	27
3.3	La collecte des déchets	28
3.3.1	Les collectes en porte-à-porte	28
3.3.2	La collecte par apports volontaires	32
3.3.3	La collecte par conteneurs	33
3.3.4	Le Taxi-déchets	33
3.4	Le recyclage	34
3.4.1	Les filières de recyclage	34
3.4.2	Le tri-broyage des encombrants	37
3.4.3	Le centre de tri des PMC	38
3.5	La valorisation énergétique	39
3.5.1	La biométhanisation des déchets organiques	39
3.5.2	La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés	39
3.6	L'élimination des déchets ultimes	41
3.7	L'administration générale	42
3.7.1	Nos partenaires	42
3.7.2	La gestion du personnel	44
3.7.3	La communication	47
3.7.4	La sécurité	48
3.7.5	Le patrimoine	51
3.7.6	La gestion administrative	56
3.7.7	La gestion financière	57
3.8	Tableau de synthèse des indicateurs de performance	58

4 Volet financier

4.1	Situation financière comparée	63
4.2	Rapport de liaison	64
4.3	Investissements	66

7 Généralités





I. GÉNÉRALITÉS

I.1 Introduction

Suivant l'article L1523-13, §4, alinéa 2, du décret wallon du 19 juillet 2006 relatif au Code de la démocratie locale et de la décentralisation, modifié par celui du 9 mars 2007, «*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. »

Le présent document s'inscrit dans le respect de ces dispositions légales. Pour la facilité 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 reprend les fondements sous-tendant la détermination de la vision stratégique de notre intercommunale à trois ans ;
- Un chapitre reprenant le **«Volet stratégique»** décomposé sur base de la nouvelle hiérarchie des modes de gestion de déchets et intégrant la mise en place d'indicateurs de performance ;
- Un chapitre reprenant le **«Volet financier»** qui traduit en chiffres les données du volet stratégique à partir des budgets d'investissement et de fonctionnement et qui précise le rapport de liaison entre les comptes approuvés des trois

derniers exercices et les perspectives d'évolution des trois années suivantes.

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 des décrets wallons susvisés, le plan stratégique sera présenté à l'ensemble des conseillers communaux, lors d'une séance didactique organisée en date du 24 novembre 2010, préalablement aux décisions des conseils communaux de nos associées. L'ICDI effectuera également, le cas échéant, des présentations spécifiques de ce plan stratégique à la demande des conseils communaux.

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

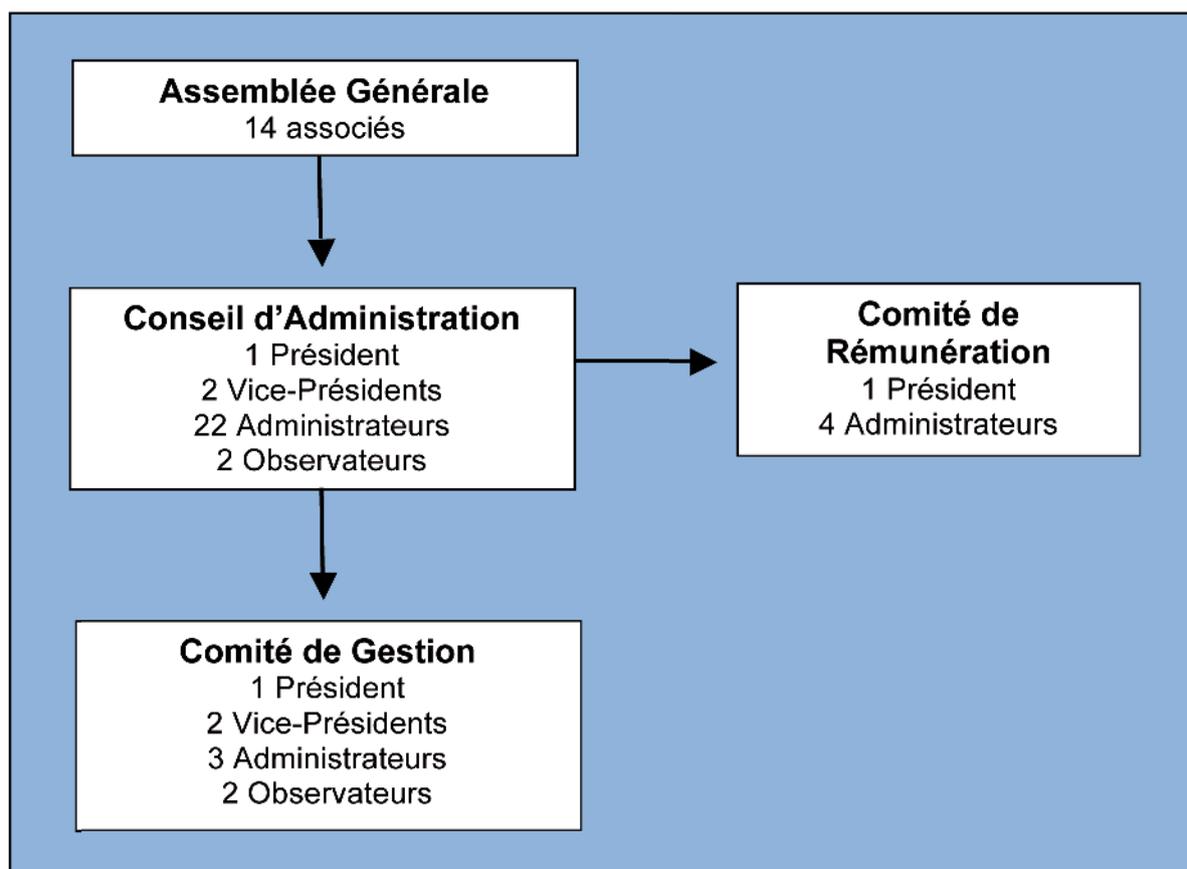
1.2 Notre structure

Créée en mars 1948, notre entreprise intercommunale regroupe aujourd'hui quatorze entités communales dans lesquelles vivent quelque 416.000 citoyens. Même si nos statuts viennent d'être mis à jour à l'occasion de notre Assemblée Générale de juin 2010, les objectifs généraux de notre société coopérative n'ont pas vraiment changé si on considère que nous continuons à œuvrer pour la salubrité et la propreté publiques en collectant, recyclant, valorisant et éliminant des flux de déchets qui se sont multipliés et – surtout – diversifiés.

L'ICDI 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 confiées à celles-ci 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 sur base d'un organigramme qui se présente comme suit :



Regroupant 485 agents, l'organisation interne de l'intercommunale vient d'être fixée de la manière suivante en date du 22 novembre 2010 par le Conseil d'Administration :

Directeur Général
O. BOUCHAT

Directeur Adjoint Technique
P. TELLER

Directeur Adjoint Administratif
P. LORIAUX

UVE PDL
X. BOUILLON

Centre de Tri
Y. PATRIS

Service Collecte
P. MEULEMANS

Service Charroi
F. MAURO

Service Gestion du Patrimoine et travaux
A. LAAKAIRI

Service Parcs de Recyclage
P. DELCHARLERIE

Service Etudes et Statistiques
N. SAINOT

Assistant de Direction
S. LAMBERT

Attaché de Communication
Z. HIRROU

SIPP
E. MERCIER

Responsable Environnement
N. GRISART

Service interne de Gardiennage
B. VARIS

Service Gestion Sacs & Administration Charroi
P. LE MAREC

Service Juridique & Assurances
P. LORIAUX

Service Prévention & Publications
P. MEESESSENS

Service Comptabilité & Finances
J. THERIN

Service Informatique
A. VAN HOUT

Service Ressources Humaines
T. GODRY

Service Secrétariat Général
C. ROOSEN

Service Achats & Marchés Publics
L. FLORINS

2

Cadre du positionnement stratégique





2 CADRE DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE

2.1 La primauté de la maîtrise de la gestion des déchets ménagers par le secteur public

La maîtrise de la gestion des déchets ménagers doit rester de compétence publique sans, bien entendu, nier le rôle économique important joué par le secteur privé.

Ce principe est défendu par l'ensemble des intercommunales wallonnes de gestion des déchets regroupées au sein de la COPIDEC (Conférence Permanente des

Intercommunales de Gestion des DEChets) et a été repris dans la Déclaration de Politique Régionale Wallonne 2009-2014.

2.2 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 États membres.

Une nouvelle directive-cadre sur les déchets, référencée 2008/98/CE, a été adoptée en date du 19 novembre 2008 afin de réviser celle qui datait de 1975, les États membres étant tenus de la transposer dans un délai de deux ans.

A côté de nouveaux objectifs fixés en matière de recyclage à atteindre d'ici 2020, la nouvelle directive établit une « hiérarchie » à cinq niveaux entre les différentes options de gestion des déchets, selon laquelle les options à privilégier vont décroissants :

- 1. La prévention;**
- 2. Le réemploi et la réutilisation ;**
- 3. Le recyclage;**
- 4. La valorisation énergétique;**
- 5. L'élimination;**

La structure du volet stratégique du présent plan a dès lors été calquée sur cette nouvelle hiérarchie des modes de gestion des déchets.

2.3 Les principes d'autosuffisance et de proximité

Ces principes fondamentaux du Plan Wallon des Déchets – Horizon 2010 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.

2.4 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 récentes orientations de la politique wallonne de gestion des déchets, profondément remaniée en date du 30 mars 2006. Nous en relevons ci-après les principales évolutions.

L'Arrêté du Gouvernement wallon du 17 juillet 2008 relatif à l'octroi de subventions aux pouvoirs subordonnés en matière de prévention et de gestion des déchets définit les conditions dans lesquelles sont octroyées les subventions aux communes et aux intercommunales de gestion de déchets. Alors que la moitié de la subvention, soit 0,5 €/hab, doit viser des opérations à l'échelon communal, l'autre moitié doit porter sur une campagne de sensibilisation à portée intercommunale. Par ailleurs, les axes directeurs de la stratégie de prévention régionale, comprenant la mise en place de programmes d'information, de sensibilisation et d'éducation ciblés vers les ménages et les entreprises, ont été approuvés en date du 3 avril 2009

par le Gouvernement wallon.

Un plan d'investissements en infrastructures wallonnes de gestion des déchets a été entériné en date du 30 mars 2006 et actualisé le 19 mars 2009, totalisant un montant de plus de 730 millions d'euros d'investissements. L'Arrêté du Gouvernement wallon du 13 décembre 2007 relatif au financement des installations de gestion des déchets diminue les taux de subsides et favorise le décloisonnement entre intercommunales par une majoration de ces subsides de 5 à 15%.

L'Arrêté du Gouvernement wallon du 5 mars 2008 relatif à la gestion des déchets issus de l'activité usuelle des ménages et à la couverture des coûts y afférents intensifie le principe du «pollueur-payeur» en percevant, directement auprès de la population, le coût réel et complet de la gestion des déchets. Le taux de couverture du coût-vérité doit ainsi passer progressivement de 70 % en 2008 à 100 % en 2013. Il impose également l'instauration d'un service minimum qui doit permettre aux usagers de se défaire des ordures ménagères brutes et, de manière sélective, de 16 types de déchets différents (déchets inertes, encombrants, déchets verts,...). Cet arrêté est actuellement en cours de révision après une période d'évaluation de sa mise en œuvre.

Le régime fiscal lié aux déchets a aussi été profondément remanié par l'adoption d'un nouveau décret en date du 22 mars 2007 qui organise un régime de taxation mettant en œuvre les principes de gestion hiérarchisée des déchets. Il vise à responsabiliser les producteurs et les opérateurs de déchets à travers une fiscalité incitative, qui prévoit des taux dégressifs de taxation en fonction des impacts environnementaux des modes de traitement des déchets. Seules les opérations qui ont pour objet de valoriser les déchets ne sont plus taxées. Un nouveau mécanisme de prélèvement-sanction a été instauré à charge des communes lorsque la production des déchets ménagers collectés de façon non sélective dépasse certains seuils fixés en fonction du nombre d'habitants.

Outre ces récentes dispositions législatives, il y a lieu de prendre en considération les nouvelles lignes directrices de la politique wallonne en matière de gestion des déchets intégrées dans la Déclaration de Politique Régionale Wallonne 2009-2014 dont les axes pour une gestion durable des déchets sont «Produire moins de déchets, acheter mieux et jeter moins, trier plus et mieux valoriser les déchets».



En matière de prévention, l'objectif sera de réduire les quantités de déchets industriels et ménagers d'au moins 10% d'ici 2014, sur base de plans de prévention quantitatifs et qualitatifs, visant en particulier à limiter les quantités d'emballages jetables et de favoriser l'éco-conception, le partage et la location de biens plutôt que leur achat. La reprise et la réutilisation de la fraction récupérable des encombrants ménagers doivent également être favorisées dans chaque zone intercommunale. En effet, le Gouvernement wallon a approuvé en date du 3 juin 2009 l'arrêté «Ressourceries», qui détermine les conditions d'agrément et règle le financement des entreprises wallonnes actives dans la réutilisation et le recyclage afin de valoriser de manière maximale les produits a priori en fin de vie tout en créant des emplois dans ce secteur.

En matière de collecte et de traitement, le Gouvernement wallon veut dépasser les objectifs de recyclage imposés par la nouvelle directive européenne susvisée, notamment en :

- Etudiant de nouveaux scénarios de collecte des déchets d'emballages (élargissement de la collecte PMC à d'autres emballages) ;
- Imposant aux entreprises et institutions publiques une obligation de tri pour certains déchets spécifiques ;
- Poursuivant, dans le cadre des engagements pris par le Gouvernement wallon avec le plan d'investissements approuvé le 19 mars 2009, la subsidiation des outils publics de collecte et de traitement des déchets ménagers respectant la hiérarchie des modes de traitement précisée par la directive européenne (tout en encourageant les synergies entre intercommunales) ;
- Généralisant les collectes sélectives de déchets organiques là où le compostage à domicile n'est pas pertinent, et en augmentant significativement les subsides à la biométhanisation ;
- Instaurant une interdiction d'incinération de déchets recyclables.

Le nouveau Plan Wallon des Déchets – Horizon 2020, en cours d'élaboration pour la prochaine décennie, prendra en considération ces principes directeurs de la nouvelle politique wallonne. Selon la Déclaration de Politique Régionale, il sera rédigé en cohérence avec la transposition de la directive-cadre relative aux déchets et tiendra donc compte des priorités résultant de la nouvelle hiérarchie des modes de gestion des déchets et de l'impact de ces filières de gestion en termes financier, socio-économique et environnemental, en ce compris l'impact de l'émission de CO2 des transports. Dans ce cadre, le Gouvernement wallon sera attentif notamment à :

- > l'ajustement de la répartition géographique des installations de traitement sur le territoire en fonction des priorités du plan ;
- > la limitation des transferts des flux les plus importants tout en améliorant les synergies entre zones intercommunales, notamment en ce qui concerne la rationalisation des capacités de réserve ;
- > l'inscription dans la mise en œuvre de cette hiérarchie des décisions de décloisonnement et de partenariat entre intercommunales et entre secteurs public et privé ;
- > garantir les capacités de traitement des déchets en Région wallonne tout en valorisant les synergies entre intercommunales.

2.5 Nos ambitions

Nos ambitions sont à la hauteur de nos rêves...

La volonté du Conseil d'Administration est de véritablement repositionner l'intercommunale ICDI, dans le cadre des enjeux dépeints dans le chapitre précédent, comme opérateur incontournable et fiable de la gestion des déchets ménagers au niveau wallon et ce, dans une perspective durable de développement en termes de prévention, de collecte, de recyclage, de valorisation et d'élimination des déchets.

Plus que jamais, l'ICDI mettra tout en œuvre pour assurer la parfaite satisfaction des besoins de ses communes affiliées et de leurs 416.000 citoyens en leurs mettant à disposition tous les services et infrastructures nécessaires qui seront volontairement emprunts d'une dimension environnementale prépondérante.

Encore plus que par le passé, notre intercommunale s'investira en permanence dans la sensibilisation des citoyens à une meilleure gestion de leurs déchets. Cela se traduira entre autres par une multitude d'actions à portée aussi bien locale qu'intercommunale. Elles pointeront des objectifs ambitieux visant à faire évoluer en profondeur les comportements d'achat, de consommation de biens et de gestion des déchets de la population desservie par l'ICDI.

A côté de la sensibilisation des citoyens, l'optimisation des services de collecte, à travers, notamment, la rationalisation des itinéraires, sera une priorité, au même titre que l'amélioration significative des taux de collectes sélectives.

La mise en œuvre progressive de la collecte des ordures ménagères à l'aide de conteneurs à puce, parallèlement à la mise en place de

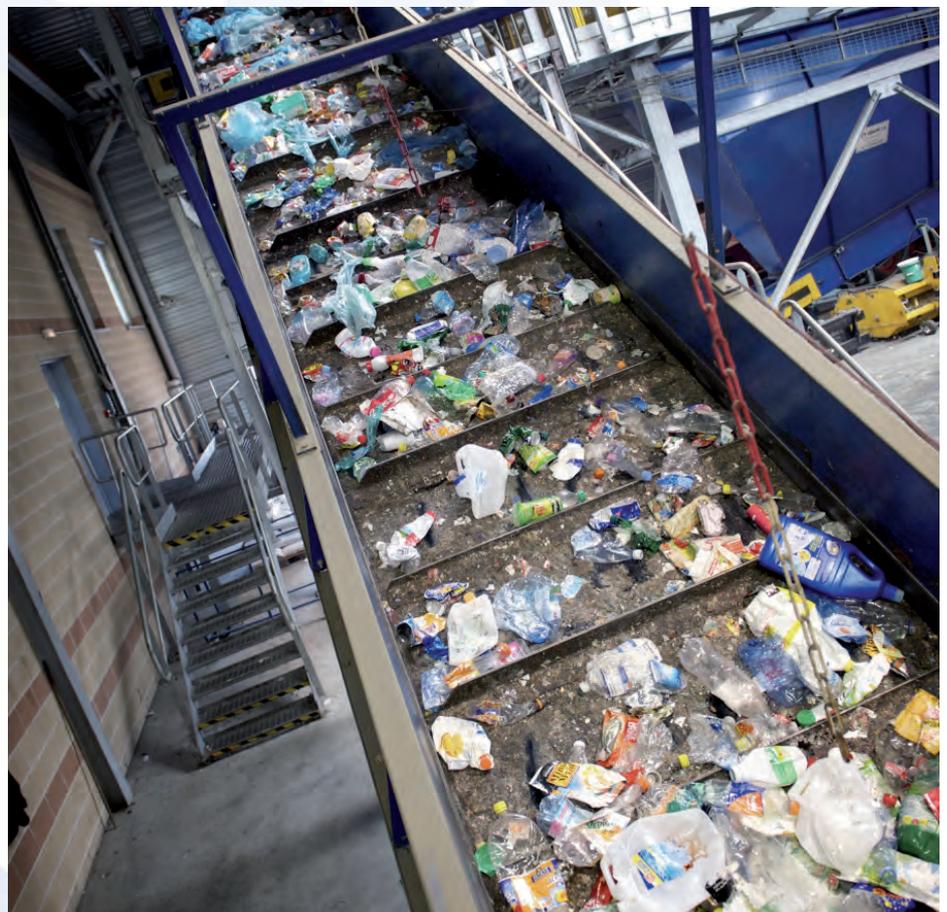
la collecte sélective de la fraction fermentescible des ordures ménagères, permettra d'assurer une collecte séparée et donc un traitement spécifique de la fraction organique des déchets ménagers, par biométhanisation, tout en contribuant à diminuer le poids des ordures ménagères résiduelles et, incidemment, les coûts de traitement des déchets.

L'ICDI entamera aussi un important programme d'investissements visant à moderniser ses outils, ses infrastructures et ses équipements techniques, parmi lesquels figurent entre autres, le renouvellement de la ligne d'incinération n°3 de l'Unité de Valorisation Énergétique de Pont-de-Loup, l'édification de nouveaux pavillons de surveillance pour les parcs de recyclage, dont certains seront d'ailleurs étendus voire créés, la poursuite du renouvellement pro-

gressif du charroi lourd, l'amélioration des locaux techniques et l'automatisation de la chaîne de tri des PMC, concomitamment à la remise à niveau de toute l'infrastructure informatique.

Comme pour ses installations existantes, l'ICDI sera de plus en plus attentive aux mesures d'économie d'énergie lors de chaque investissement en veillant à l'utilisation rationnelle et durable des ressources naturelles de manière à réduire son empreinte écologique.

En termes de valorisation énergétique, en plus de la recherche continue de réduction des émissions atmosphériques, un des enjeux majeurs sera de faire reconnaître notre usine de Pont-de-Loup, comme «installation de valorisation énergétique» et non comme «installation d'élimination» au sens de la directive-cadre eu-



ropéenne. En effet, ce statut qui passera par la nécessaire détermination du rendement énergétique aura incontestablement des répercussions importantes, notamment en termes de subsidiation publique.

Plus généralement, l'ICDI veillera à assurer le traitement des déchets dans ses différentes unités techniques dans les conditions les plus performantes, aussi bien sur les plans technique et économique que de la protection de la santé et de l'environnement, tout en faisant sienne la nouvelle hiérarchie des modes de gestion des déchets.

Parallèlement, notre intercommunale poursuivra le développement de ses connaissances des caractéristiques intrinsèques des diverses catégories de déchets, en ce compris leurs effets sur l'environnement, afin de mieux appréhender leur traitement et de mieux informer et sensibiliser les citoyens.

A travers le décloisonnement encouragé par le Gouvernement wallon, l'ICDI continuera d'approfondir les synergies évidentes qui apparaissent avec d'autres intercommunales dans le but de conduire à des partenariats innovants et d'optimiser le fonctionnement et la rentabilité des infrastructures existantes ou à concevoir.

Le développement du capital humain de notre entreprise intercommunale sera également une priorité renforcée, notamment par l'enrichissement des connaissances et du savoir-faire de nos agents.

Sur le plan de l'administration générale, nos services poursuivront l'effort d'amélioration permanente de la qualité, non seulement en matière de certification EMAS, mais également en standardisant des procédures dans la préparation future de la certification vers le système intégré «Qualité Sécurité

Environnement» de notre entreprise.

L'ICDI continuera la mise en place de principes de bonne gestion, notamment par l'introduction d'outils et de logiciels visant à la fois la simplification administrative et une plus grande praticabilité des procédures et des instructions au profit de nos associés.

Par ailleurs, la maîtrise des impacts budgétaires pour nos communes affiliées sera un de nos objectifs prioritaires, d'autant qu'ils se matérialisent, à travers les dispositifs de l'application du «coût-vérité», par des impacts évolutifs sur les taxes communales relatives à la gestion des déchets ménagers.

Dans ce cadre, l'ICDI recommande, tout comme les autres intercommunales wallonnes de gestion des déchets, qu'il n'y ait pas de surenchère par rapport aux diverses exigences et normes européennes, lors de la transposition des directives, dans le but de ne pas mettre à charge des opérateurs et in fine des citoyens, des surcoûts inévitables, excepté s'ils sont justifiés.

Pour terminer, l'ICDI intensifiera ses efforts pour continuer à améliorer son image de marque, à travers une politique d'information centrée sur la transparence afin de rétablir complètement la confiance avec l'ensemble de ses partenaires communaux, provinciaux et régionaux, de même qu'avec les riverains de ses propres installations. Plus particulièrement, nous nous attacherons à améliorer significativement la perception extérieure de nos différents sites d'exploitation, notamment par un programme de verdurisation échelonné sur le long terme.

En synthèse, nos objectifs généraux à l'horizon 2013 sont ambitieux mais réalisables. Ils se déclinent comme suit :

1. stabiliser la production des déchets des ménages à 474 kg/an.hab ;
2. réduire la quantité d'ordures ménagères résiduelles à valoriser énergétiquement à 179 kg/an.hab ;
3. augmenter le taux de collecte sélective à 63% ;
4. atteindre un taux de recyclage de minimum 57 % ;
5. aboutir à une vente d'électricité de 15.000 MWh ;
6. limiter le taux d'élimination des déchets ultimes à 2 % maximum.

L'ICDI, une intercommunale entièrement dévolue au service de ses affiliées et de leurs citoyens...

2.6 Nos valeurs

Ces valeurs constituent la base de référence de notre intercommunale. Elles fondent 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 différents métiers. Elles ne visent pas seulement l'efficacité ou la

performance de notre entreprise mais surtout sa dimension humaine et son identité.

2.6.1 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.



2.6.2 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 afin de construire ensemble notre avenir.

2.6.3 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.

2.6.4 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 cap de nos ambitions communes. Elle implique la responsabilité de tous dans le respect des promesses et des engagements qui sont pris par l'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.



3 Volet stratégique





3 VOLET STRATÉGIQUE

3.1 La prévention des déchets

Le contexte

Depuis plusieurs années, l'ICDI s'est dotée d'un service de prévention qui œuvre dans la mise en place d'actions de terrain visant à réduire l'ensemble des impacts sur l'environnement et à améliorer la gestion des déchets des ménages, notamment par la réduction des quantités de déchets

produits et par la valorisation des déchets recyclables.

L'intercommunale définit, en collaboration avec ses communes affiliées, des campagnes de sensibilisation et d'actions appropriées qui respectent le cadre de l'Arrêté du Gouvernement wallon du 17 juillet 2008 relatif à l'octroi de subventions aux intercommunales et

aux communes pour l'organisation de campagne de prévention et de gestion des déchets.



Nos objectifs

3.1.1 La prévention des déchets à l'échelle communale

La volonté de l'intercommunale est de se positionner comme le **partenaire incontournable dans la réalisation d'actions locales** spécifiques en matière de prévention des déchets. Elle sollicitera 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'ICDI renforcera ses campagnes de sensibilisation par des **actions de proximité** de manière à répondre au mieux aux particularités et caractéristiques de chacune de ses communes affiliées. L'un des objectifs est d'augmenter les ratios de collecte sélective en s'appuyant davantage sur la **parti-**

cipation citoyenne afin d'induire une **modification des comportements**, notamment par :

- La mise en place de semaines de prévention illustrant des messages de sensibilisation comme le gaspillage alimentaire, l'écoconsommation, l'utilisation appropriée des produits d'entretien,...
- La présence sur des stands d'information lors d'événements locaux (événements verts, marchés publics,...) ;
- La formation d'agents communaux, d'éducateurs de quartiers,...
- La coordination de projets avec des associations d'actions locales ;
- La réalisation d'animations didactiques et pédagogiques auprès

de la jeunesse et de l'éducation permanente ;

- Le renforcement des synergies avec différents publics comme les partenariats avec des commerçants de proximité (en collaboration avec les associations les regroupant).

L'ICDI compte également apporter un soutien méthodologique pour la **réduction et la mise en place du tri des déchets dans les administrations communales et publiques**. Il est effectivement essentiel que les pratiques des autorités publiques soient en cohérence avec les messages de prévention qu'elles diffusent.

3.1.2 La prévention des déchets à l'échelle intercommunale

Les campagnes supra locales de sensibilisation seront menées dans le cadre des **axes directeurs de prévention des déchets** et de communication définis au plan régional. En effet, six flux de déchets ont été identifiés comme prioritaires, soit parce qu'ils représentent une fraction importante des déchets ménagers et assimilés, soit parce qu'ils ont connu une augmentation importante ces dernières années, soit parce que leur impact environnemental est estimé préoccupant, soit enfin parce qu'une action de prévention vis-à-vis de ce flux présente une dimension pédagogique certaine. Il s'agit des flux suivants :

- Déchets verts ;
- Déchets organiques ;
- Déchets encombrants ;
- Déchets d'emballages et objets jetables ;
- Déchets spéciaux des ménages ;
- Déchets de papiers et cartons.

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 (« Infos Pratiques », brochures, jeux, animations,...
- La mise en place de visuels et de campagnes de sensibilisation communes sur l'ensemble de la zone ;
- La rationalisation des achats de gadgets promotionnels de pré

vention (boîtes à tartines pour les enfants du premier cycle sur ensemble des communes) ;

- Un service de qualité vis-à-vis des communes affiliées, en apportant des solutions concrètes à leurs besoins en matière de gestion des déchets communaux.

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

- La sensibilisation des citoyens lors des événements locaux (marchés, stands dans les magasins, événements verts,...
- La mise en place d'un réseau de relais (administration, 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 (vraiment nature, journée du réemploi, semaine de prévention...)

- La mise en œuvre d'actions mettant en exergue un geste écologique (collecte des jouets, des vélos,...

- La mise en place de campagnes d'engagement (signature de chartes) ;

- La mise en place de projets pilote 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, il sera avantageux de **sensibiliser les organisateurs et le secteur associatif** en leur recommandant les mesures à mettre en œuvre lors de ces **festivités**. Une sensibilisation singulière doit être dirigée vers les **maraîchers**. Ces démarches permettront, en outre, de réduire en aval les prestations des différents services communaux de la propreté.

De même, une sensibilisation accrue et adaptée sera réservée aux citoyens habitant dans des **logements verticaux** (en particulier les logements sociaux).

Il sera institué une **plate-forme de prévention** reprenant tous les relais communaux (service propreté, police administrative,...) et dont le rôle sera d'assurer le pilotage et l'évaluation du programme de prévention à l'échelle intercommunale.

Enfin, l'ICDI se tournera davantage vers les **nouvelles technologies de l'information et de la communication** en diffusant ses périodiques et lettres d'information et de sensibilisation de manière électronique. Par cette démarche, elle montrera l'exemple dans l'économie des ressources naturelles auprès de la population.



3.1.3 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 (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 (sacs réutilisables, microfibrés,...) 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.

Indicateurs de performance	2011	2012	2013
Nombre de personnes sensibilisées	49.000	50.000	51.000
Nombre d'animations pédagogiques organisées	500	550	600

3.2 Le réemploi et la réutilisation

Le contexte

Les programmes de prévention des déchets sont un des leviers d'action pour la réduction des déchets et le changement de nos comportements mais ce dernier passe également par une prise de conscience qu'il est possible de prolonger la vie des objets.

L'ICDI a donc développé des actions et des outils pour favoriser le réemploi en éditant un guide qui reprend les différentes adresses d'organismes et d'associations qui permettent d'éviter de se débarrasser trop vite d'objets encore utiles.

L'intercommunale n'hésite pas à participer ou à mettre en place des événements permettant de regrouper le savoir faire des partenaires du réemploi et de la réutilisation. Ces journées permettent d'illustrer la réparation, l'échange, le don,... et de donner des conseils sur les achats durables.

Nos objectifs



L'intercommunale continuera à **promouvoir la réutilisation** des objets en encourageant la **dématérialisation de la consommation**, la location de produits, les achats de produits et emballages durables et respectueux de l'environnement, le don de biens encore utilisables et l'achat de biens de seconde main. Dans ce cadre, elle diffusera plus largement encore les circuits de location, de don, de réparation, de vente de biens de seconde main.

L'ICDI étudiera aussi, dans ce cadre, la possibilité de consacrer sur son nouveau site internet une rubrique où les particuliers pourraient proposer les objets encore en bon état dont ils souhaitent se débarrasser.

L'ICDI souhaite également mettre sur pied pour fin 2011 une «**Ressourcerie**» visant à collecter à la demande en porte-à-porte les déchets encombrants des citoyens afin d'en favoriser le réemploi. Les déchets encombrants qui ne pourront être réemployés seront démantelés et les flux de déchets ainsi générés intégreront les filières de valorisation et de traitement existantes de l'intercommunale. Les flux de déchets tels que métaux, bois, papiers/cartons et plastiques suivront des filières de recyclage, tandis que les déchets ultimes seront broyés et valorisés dans les installations de l'ICDI. Dans le cadre de ce projet, d'autres opportunités de synergies telles que le démantèlement d'encombrants spécifiques (canapés, matelas, etc.) provenant des parcs de recyclage par la Ressourcerie seront également analysées.

3.3 La collecte des déchets

3.3.1 Les collectes en porte-à-porte

3.3.1.1 La collecte des ordures ménagères résiduelles

Le contexte

L'ICDI réalise pour ses 14 communes affiliées la collecte en porte-à-porte des ordures ménagères résiduelles 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. Le personnel affecté à ces collectes est parfois confronté à la présence de déchets manifestement non conformes qu'il n'est pas tenu d'enlever. Ces refus d'enlever les dépôts non conformes peuvent faire l'objet de plaintes de la part des usagers, qu'il convient d'informer convenablement sur le suivi apporté à leur demande.

Les quantités d'ordures ménagères résiduelles collectées ont diminué depuis les trois dernières années, passant de 193 kg/an.habitant en 2007 à 188 kg/an.habitant en 2009.

Nos objectifs

Pour plus d'efficacité dans le cadre de la réalisation des collectes et dans un souci de limitation des charges répercutées à nos communes affiliées, l'intercommunale équipera dans le courant du premier semestre 2011, le charroi chargé des missions de collectes ou de transfert des déchets récoltés dans les parcs, d'un **système de géolocalisation des véhicules à partir de radios**

numériques. Plus précisément et dans le strict respect de la législation sur la protection de la vie privée, l'intercommunale vise, dans ce cadre, trois objectifs :

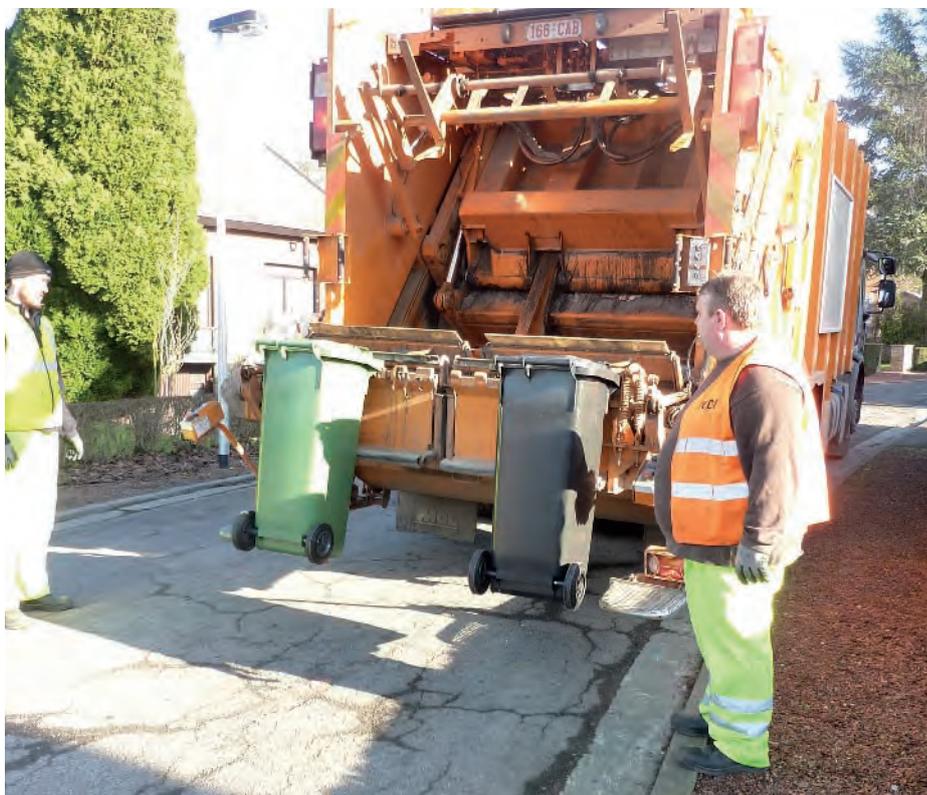
-L'amélioration et la mise à niveau des techniques modernes de communication entre les opérateurs via un système de radio numérique efficient ;

-La rationalisation des itinéraires des camions de collecte ;

L'enregistrement intégré des événements survenus permettant un meilleur suivi des plaintes déposées au moyen d'éléments objectifs de manière à justifier,

par exemple, la raison pour laquelle un enlèvement n'aurait pas pu être réalisé.

L'ICDI compte implémenter progressivement à partir de 2011 le **système de collecte par conteneurs à puce** de manière à responsabiliser le producteur de déchets en appliquant strictement le principe du « pollueur-payeur » (voir point 3.3.1.2.3.).



Indicateur de performance	2011	2012	2013
Poids d'ordures ménagères résiduelles collecté (en kg/an.hab)	185	180	175

3.3.1.2 Les collectes sélectives

3.3.1.2.1 La collecte du verre, du papier/carton et des PMC

Le contexte

L'ICDI réalise 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. Certains habitants déposent parfois leurs déchets de verre pour la collecte en vrac (une série de bouteilles alignées sur le trottoir) ou dans un bac, mais brisés en petits morceaux, de manière non conforme pour des raisons évidentes de sécurité du travailleur et des usagers de la voie publique. Les quantités de verre collectées sélectivement en porte-à-porte par l'ICDI sur les trois dernières

années ont peu progressé et sont aujourd'hui à 18 kg/an.habitant en moyenne dans la zone desservie par l'ICDI.

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 collectées sélectivement sur les trois dernières années ont progressé de 36 kg/an.habitant en 2007 à 37 kg/an.habitant en 2009.

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 collectées sélectivement en porte-à-porte par l'ICDI sur les trois dernières années ont progressé de 9 kg/an.habitant en 2007 à 10 kg/an.habitant en 2009.



Nos objectifs

L'ICDI est consciente que les taux de recyclage et de valorisation seront améliorés au travers du développement des collectes sélectives. Dans cette optique, elle visera à **intensifier, en particulier, ses taux de captation en PMC, verre et papier/carton.**

Afin d'améliorer la salubrité publique et la compréhension du calendrier des collectes par le citoyen, et donc d'augmenter la participation des habitants aux collectes en porte-à-porte, l'intercommunale a décidé de **rationaliser ses itinéraires** de collecte dès 2011 de manière à tendre vers **un ramassage**

des déchets en un seul jour identique dans la semaine (en 2010, le taux de couverture des communes desservies en un jour unique n'était que de 17%).

Parallèlement, **des campagnes d'informations plus poussées** seront réalisées périodiquement dans le but de détailler le motif du refus de collecter les déchets non-conformes présentés.

L'analyse de la composition des ordures ménagères résiduelles, en cours en 2010, permettra d'identifier et de quantifier les déchets de verre, de papier/

carton et de PMC, qui auraient pu être présentés lors des collectes sélectives et qui se retrouvent, malgré tout, dans les sacs d'ordures ménagères résiduelles. Ces identifications et quantifications qui se feront à l'échelle des 14 communes affiliées, devraient permettre la **mise en place d'actions ciblées de communication et d'information de terrain** afin de sortir ces fractions recyclables des sacs d'ordures ménagères résiduelles et de les diriger vers des filières de valorisation.

Indicateurs de performance	2011	2012	2013
Pourcentage de la population desservie en un seul jour (en %)	72	72	75
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)	38	38,5	39
Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	12	12,5	13

3.3.1.2.2 Les autres collectes sélectives

Le contexte

L'ICDI réalise des collectes sélectives complémentaires à la demande de ses communes affiliées. C'est le cas, notamment, de la collecte des sapins de Noël naturels ramassés en début d'année 2010 dans 7 entités communales et des déchets issus de l'activité maraîchère.

ce service complémentaire, l'ICDI continuera de proposer la collecte des sapins de Noël en tentant de réduire la période de ramassage en début d'année pour augmenter le tonnage récolté.

L'ICDI continuera également d'être à l'écoute de ses affiliées afin d'étudier et de mettre en œuvre **d'autres scénarii de collectes sélectives**, à l'instar de la collecte des déchets maraîchers.



Nos objectifs

Devant la satisfaction des communes ayant adhéré à

3.3.1.2.3 La collecte par conteneurs à puce

Le contexte

A la demande de nombreuses communes affiliées, l'ICDI a étudié l'opportunité d'implémenter un système de collecte à l'aide de conteneurs à puce, à l'instar de ce qui est déjà réalisé dans d'autres zones intercommunales. 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 poubelles, la responsabilisation du producteur de déchets (applica-

tion effective du principe

du « pollueur-payeur »), l'encouragement à réduire et à trier les quantités de déchets produites et l'amélioration des conditions de travail du personnel de collecte.

L'ICDI a décidé, en avril 2010, 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 s'inscrit dans

le cadre de la volonté 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.

Nos objectifs

Dès 2011, l'ICDI démarrera une **expérience pilote de collecte sélective à l'aide de conteneurs à puce**. Dans ce cadre, chaque ménage concerné recevra deux conteneurs à puce, l'un pour la fraction fermentescible des ordures ménagères (ci-après appelée «les déchets organiques») et l'autre pour la fraction résiduelle des ordures ménagères (ci-après appelée «les déchets résiduels»).

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

Parmi les communes ayant marqué leur intérêt pour ce projet, cinq d'entre elles devraient débiter la collecte via conteneurs à puce en 2011 : Ham-sur-Heure/Nalinnes, Anderlues, Gerpennes, Les Bons Villers et Montigny-le-Tilleul.

L'ICDI espère poursuivre progressivement en 2012 la mise en place de ce système de manière à **couvrir en 2013 le quart de la population desservie par nos services**.

Une attention particulière sera consacrée à l'information des habitants, préalablement au démarrage de ces nouveaux types de collectes, tout comme la formation du personnel attiré à ce nouveau service. Elle sera également accompagnée de contrôles sur le terrain pour vérifier la qualité des déchets déposés dans les conteneurs destinés à la collecte de la fraction organique, incluant un contact personnalisé lorsque des erreurs de tri sont constatées.

Les commerces, artisans, TPE et PME pourront également bénéficier de la collecte sélective à l'aide de conteneurs à puce à la condition d'en faire la demande auprès de l'ICDI.

L'analyse de composition des ordures ménagères résiduelles en cours en 2010 dans la zone de l'ICDI doit notamment identifier et quantifier la part de la fraction fermentescible des ordures ménagères qui se trouve dans les ordures ménagères résiduelles et qui pourrait être captée par le biais de la collecte sélective des déchets organiques. Cependant, l'ICDI se donne comme objectif très ambitieux de **récolter un poids de déchets organiques de 40 kg par habitant et par an**. Il est par ailleurs évident que, durant l'année d'implémentation du système dans une commune, une période d'adaptation sera nécessaire avant d'espérer pouvoir atteindre ce chiffre.

Indicateurs de performance	2011	2012	2013
Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	30	35	40
Couverture de la population par le système des conteneurs à puces (en nbre d'habitants)	30.000	70.000	100.000

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

3.3.2 La collecte par apports volontaires

Le contexte

L'ICDI assure pour le compte de ses communes affiliées la conception, la réalisation et la gestion des parcs de recyclage. Pour ce faire, elle dispose notamment d'une équipe d'une cinquantaine de préposés à l'accueil des déchets dans les parcs de recyclage. Les évacuations de conteneurs remplis sur les parcs de recyclage sont en grande majorité réalisées par les services de l'intercommunale. A ce jour, 15 infrastructures sont en fonction : 14 parcs de recyclage ainsi qu'une structure provisoire. 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 parc de recyclage de leur souhait.



Les collectes par parcs de recyclage représentent 46 % en poids des déchets des ménages. Les quantités collectées ont progressé sur les trois dernières années, de 202 kg/an.habitant en 2007 à 221 kg/an.habitant en 2009.

Nos objectifs

Le succès rencontré par les parcs de recyclage implique un contrôle optimal de la conformité au règlement des dépôts qui y sont réalisés. **L'informatisation du contrôle d'accès aux parcs de recyclage** va permettre d'améliorer l'efficacité du contrôle mis en place en 2007 par le biais de cartes d'accès sous format « papier ». La phase de test aura lieu fin 2010 préalablement à la généralisation du système au 1er janvier 2011.

Les conditions de reprise des déchets de papier et de carton, ainsi que la volonté de simplification des consignes de tri données aux usagers, ont conduit l'ICDI à décider de **regrouper le papier et le carton** au sein d'un même conteneur dans tous les parcs de recyclage de la zone. Cette mesure sera également d'application au 1er janvier 2011 et aura également comme conséquence de **libérer des conteneurs et de l'espace sur les sites**.

La séparation des déchets verts en deux catégories, l'une pour les tontes et la seconde pour les branchages est opérée à la source sur 5 parcs de recyclage depuis le printemps 2010. Elle permet d'améliorer le processus de compostage des déchets verts et s'intègre dans le développement durable en permettant la production d'énergie verte. La phase de test ayant également montré une

bonne réceptivité des usagers à cette modification des consignes de tri, la **séparation des déchets verts en tontes et en branchages sera maintenue en 2011** voire étendue lorsque la capacité du parc de recyclage le permet.

Une nouvelle signalétique a été mise en place sur le parc de recyclage de Charleroi III (Couillet 2), ouvert en avril 2010. Les retours d'expérience sur cette signalétique (taille, positionnement, compréhension des messages de tri,...) permettront d'équiper l'ensemble des différents parcs de recyclage en 2011 avec des panneaux adaptés de manière à rendre la communication cohérente sur l'ensemble du territoire.

Enfin, plusieurs intercommunales wallonnes de gestion des déchets ont décidé de renouveler les actions de formation menées en commun fin 2007, en développant des **modules de coaching** sur le lieu de travail, ayant pour thématique l'accueil, à **destination des préposés** et des sessions de formation en leadership et communication pour le personnel d'encadrement. Ces actions seront menées à partir de 2011 et permettront de mieux répondre aux besoins spécifiques du personnel soumis à rude épreuve en matière de gestion des conflits et de stress.

Indicateurs de performance	2011	2012	2013
Poids collecté par apport volontaire dans les parcs de recyclage (en kg/an.hab)	210	212,5	215
Taux de collecte sélective global (porte-à-porte et apports volontaires en %)	60	62	63

3.3.3 La collecte par conteneurs

Le contexte

Notre service commercial met à disposition de nos clients publics et privés, sur demande, des conteneurs de 660 litres, 1100 litres, 15 m³ et 20 m³ pour la collecte et le traitement des déchets ménagers assimilés, des papiers-cartons, des PMC, des encombrants ou encore des déchets verts.

Nos objectifs

Nous projetons de lancer en 2011 une **enquête de satisfaction** auprès de nos interlocuteurs afin de mesurer le niveau de contentement du service fourni et, éventuellement, de prendre les mesures nécessaires allant à la rencontre de leurs besoins.

Une attention particulière sera donnée au **suivi des attentes de nos communes affiliées** en matière de collecte, valorisation et traitement de leurs déchets communaux.

3.3.4 Le Taxi-déchets

Le contexte

Le service «Taxi-Déchets» a été mis sur pied le 1er janvier 2009 pour répondre à une demande de nombreux citoyens n'ayant pas la possibilité de se rendre dans les parcs de recyclage pour différentes raisons. Les enlèvements s'effectuent de 8h30 à 15h00 sur rendez-vous au prix de 10 €/m³ avec un minimum de 20 €. En 2009, 682 interventions ont été effectuées pour un total d'environ 1.800 m³ enlevés (encombrants, déchets verts et, dans une moindre mesure, des déchets inertes).

mouvoir le «Taxi-déchets» en lui conférant une meilleure visibilité et publicité pour les années à venir.

Le **camion-grappin** œuvrant dans le cadre de ce service aux particuliers est aujourd'hui vétuste et sera **remplacé en 2011**.



Nos objectifs

Devant le succès croissant de ce service, l'ICDI continuera à **pro**

Indicateur de performance	2011	2012	2013
Volume collecté par le service «Taxi-déchets» (en m ³ /an)	2.000	2.100	2.200

3.4 Le recyclage

3.4.1 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'Equipements 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 et lampes à décharge) sont pris en charge depuis le CTR par les filières de traitement de RECUPEL. Les détecteurs de fumée sont, eux, pris en charge directement depuis les parcs de recyclage. 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 BEL FIBRES (dépôt chez EURO SERVICES) ; 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 production de nouveaux objets en verre.

- PMC : voir point 3.4.3.

-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 et huiles et graisses de friture : ces marchés de collecte et de traitement sont

gérés par la Région Wallonne pour l'ensemble des parcs de recyclage. Les déchets d'huiles minérales suivent une filière de régénération ou valorisation ; les huiles et graisses de friture sont majoritairement transformées en biodiesel.

-Pneus : l'obligatoire de reprise, RECYTYRE, a désigné comme opérateur sur les parcs de recyclage 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 clarks) ou de valorisation énergétique via des cimentiers, des chauffourniers 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 démercurisation ;

> 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.

-Encombrants : voir point 3.4.2.

-Bois : depuis septembre 2010, le bois collecté est dirigé vers la plate-forme de préparation de plaquettes de bois de BEP Environnement pour suivre une filière de valorisation énergétique dans des unités de cogénération.

-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 (voir 3.3.2., séparation des tontes et des branchages).

-Métaux : un appel d'offres a eu lieu dernièrement qui 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 parcs de recyclage que ceux produits par le déferrailage des mâchefers d'incinération.

-Liège : les bouchons de liège font eux aussi l'objet d'un recyclage par l'intermédiaire d'une asbl, «LE PETIT LIEGE», qui broie le liège en granulés en vue d'une utilisation tels quels ou bien sous forme de panneaux ayant des propriétés d'isolation acoustique et thermique.

-Verre plat : cette filière de recyclage a été mise en place récemment ; le verre plat est préparé par MINERALE en vue d'une utilisation dans l'industrie de la laine de verre.

-Textiles : une nouvelle consultation des sociétés actives en la matière va permettre de donner un nouvel élan en 2011 à cette collecte des textiles sur les parcs de recyclage. La volonté est d'assurer un maximum de réutilisation des textiles récoltés, par le biais d'une collecte régulière assurée par une société spécialisée.

-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 poubelle.

-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. Ce marché de collecte et de traitement est actuellement géré par la Région Wallonne pour l'ensemble des parcs de recyclage.

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

En 2009, le taux de recyclage était de 54 %.

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.

La société en charge de la **collecte des huiles et des graisses de friture** sur les parcs de recyclage ne donne pas entière satisfaction aux intercommunales de gestion des déchets qui envisagent de gérer en direct ce marché.

Les films plastiques et les pots de repiquage sont dirigés principalement vers des filières très lointaines qu'il est difficile de contrôler parfaitement. La nouvelle mise en concurrence de la reprise de ces produits, prévue en 2011, serait susceptible de faire émerger des filières européennes.

La filière de **valorisation du verre plat** demande encore à être évaluée sur le plus long terme, en ce qui concerne le gisement disponible notamment.

Le bois collecté dans les parcs de recyclage est actuellement regroupé sur le site de Couillet, rue

de Marcinelle, avant évacuation par camions vers la plateforme de BEP Environnement. Compte tenu de la situation géographique de l'installation du.BEP, nous étudierons en 2011 la **faisabilité de recourir au transfert fluvial** pour les années 2012 et suivantes.

Indicateur de performance	2011	2012	2013
Taux de recyclage (en %)	55	56	57

3.4.2 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 par une équipe d'une dizaine d'agents. 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-remorque.

En 2009, le taux de recyclage des encombrants était de 0%. Par contre, en 2010, les déchets encombrants ont fait l'objet d'un pré-tri manuel afin de retirer les fractions bois, métaux, plastiques durs, PVC plats/blancs et PVC ronds des encombrants 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 Energétique 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 parcs de recyclage et sont dirigés depuis 2010 vers une filière de recyclage spécifique qui permet le recyclage de la poudre de gypse.

Nos objectifs

La filière de recyclage des **plastiques durs et des PVC** demande encore à être évaluée sur le plus long terme, en ce qui concerne le gisement disponible notamment. Une nouvelle mise en concurrence de la reprise de ces produits est prévue en 2011.

Le remplacement de l'installation de tri-broyage des déchets encombrants est programmé pour 2013 pour un montant de 475.000 € afin de permettre une amélioration des performances de broyage ainsi qu'une meilleure gestion du tri. Cette nouvelle installation de tri-broyage des déchets encombrants sera probablement réintégrée sur le site du Pôle environnemental de Couillet afin de favoriser le développement de synergies avec de futures activités telles que celles de la Ressourcerie (voir point 3.2.) et du parc de recyclage ouvert aux citoyens et aux activités commerciales (voir point 3.7.5.2.).

Indicateur de performance	2011	2012	2013
Taux de recyclage atteint sur le gisement global des encombrants, y compris déchets de plafonnage (en %)	25	25	25

3.4.3 Le centre de tri des PMC

Le contexte

Le centre de tri des PMC a débuté ses activités en 2005. Au cours de l'année 2009, 5.152 tonnes de PMC ont été triées.

Le centre de tri est organisé en zone de réception, ligne de tri et ligne de conditionnement mais fonctionne majoritairement de façon manuelle.

La qualité du tri réalisé par les habitants grâce au contrôle attentif du personnel de collecte (en première ligne) et du personnel chargé du tri (en deuxième ligne) permet de limiter le taux de résidus à 12 %, excellent résultat à comparer avec la moyenne nationale de 15 %. La majorité des produits triés est constitué de bouteilles et flacons en plastique (48 %) et d'emballages métalliques (28%).

Nos objectifs

L'automatisation du centre de tri s'avère indispensable à moyen terme en vue d'améliorer ses performances quantitatives. Corollairement, un accroissement du gisement potentiel de PMC à traiter s'avère également nécessaire. En effet, l'automatisation du centre de tri PMC nécessite a priori de disposer d'un gisement de PMC compris entre 15.000 et 20.000 tonnes par an. A cet égard, l'ICDI et BEP Environnement ont conclu en septembre 2010 un accord de coopération afin d'unir leurs forces dans le développement de solutions durables pour certains de leurs flux de déchets respectifs. BEP Environnement participera au projet d'automatisation du centre de

tri afin d'y amener à terme son flux de déchets PMC. Le gisement de PMC résultant de cet accord de coopération pourra être avantageusement augmenté par l'apport d'un éventuel troisième partenaire à choisir dans le cadre d'un appel à partenariat.

Parallèlement, l'augmentation du niveau de sensibilisation des habitants sera poursuivie en vue de maintenir le bon résultat relatif au taux de résidus, tout en augmentant le taux de captation des PMC.



Indicateurs de performance	2011	2012	2013
Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	11	11	11
Tonnage de PMC traité (en tonnes)	6.000	6.500	15.000

3.5 La valorisation énergétique

3.5.1 La biométhanisation des déchets organiques

Le contexte

Les déchets organiques collectés dans les communes qui auront opté pour le système de conteneurs à puce constitueront une nouvelle fraction à traiter. 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.

Nos objectifs

Dans un premier temps, les faibles quantités de déchets organiques collectées à partir de 2011 seront amenées à Tenneville, en Province de Luxembourg, pour y être traitées dans une unité de biométhanisation existante d'une capacité de 30.000 T/an.

Dans un second temps, l'ICDI prévoit de **développer une unité de biométhanisation à proximité de sa zone de collecte.**

Une première estimation prévoit un gisement annuel de l'ordre de 8.000 tonnes à l'horizon 2013 et une estimation comprise entre 11.500 tonnes et 15.000 tonnes à terme. L'ICDI envisagera donc de s'associer avec un partenaire disposant d'un gisement suffisant que pour atteindre 30.000 tonnes par an, cette capacité correspondant à une production nette d'électricité intéressante. L'étude de cette unité démarrera en 2011.

3.5.2 La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés

Le contexte

L'Unité de Valorisation Énergétique (UVE) de l'ICDI 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 est limitée à 110.000 tonnes par décision du Gouvernement wallon. La ligne n°3 a été mise en service en 1987 et elle arrive en fin de vie, raison pour laquelle elle est sujette à des arrêts fréquents. Son remplacement a été étudié.

Dans ce cadre, l'intercommunale a fait procéder à une étude comparative de 6 scénarii de traitement de ses déchets ménagers et assimilés, la comparaison étant effectuée sur base d'aspects techniques, économiques et environnementaux. Les conclusions de cette étude sont en faveur du scénario n°2 qui correspond au renouvellement de la ligne d'incinération n°3 couplé à la mise en place d'une collecte sélective de l

la fraction fermentescible des ordures ménagères en vue de leur biométhanisation. Sur base de ces conclusions, le Conseil d'Administration de l'ICDI a décidé le 30 août 2010 de retenir ce scénario n°2, de maintenir la capacité d'incinération actuelle (110.000 tonnes par an) et de procéder au lancement des études pour le renouvellement de la ligne d'incinération n°3.

Cette attitude confirme la décision du Gouvernement wallon du 30 mars 2006 en matière de prévention et de gestion des déchets ménagers qui consent à l'ICDI un investissement d'un montant de 40.000.000 € pour la réhabilitation de la ligne n°3, ainsi que celle du 19 mars 2009 actualisant le plan d'investissements nécessaire à sa mise en œuvre reprenant, en outre, un montant de 60.548.250 € pour le renouvellement de la ligne n°3 de l'UVE de Pont-de-Loup.

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 ;

Nos objectifs

- 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 de la quarantaine de postes de travail au sein de notre UVE.

L'ICDI envisage de **lancer en 2011**, sur base de la décision du Gouvernement wallon confirmant l'investissement, le **marché public visant la désignation de l'auteur de projet pour le renouvellement de la ligne d'incinération n°3**. Les travaux de construction devraient démarrer dans le courant de l'année 2013 pour assurer un démarrage de la nouvelle ligne d'incinération en 2015.

En attendant cette nouvelle ligne d'incinération, l'ICDI souhaite **atteindre les meilleures performances techniques, économiques et environnementales** de son usine. Notamment, malgré la vétusté de la ligne d'incinération n°3, l'ICDI mettra tout en œuvre afin que son Unité de Valorisation Énergétique soit reconnue comme telle (indice R1) grâce à **l'efficacité énergétique** atteinte par ses lignes d'incinération. 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**.

Par ailleurs, il est prévu d'investir un montant d'environ 400.000 € en 2011 dans l'épuration des fumées des deux lignes d'incinération afin de **diminuer encore les émissions d'oxydes d'azote** à la cheminée conformément à la révision IPPC du permis d'environnement de l'UVE. Les émissions en NOx passeront donc sous la norme des 100 mg/Nm3.

La ligne d'incinération n°3 est sujette à des arrêts fréquents du fait de son ancienneté. Malgré cela, l'ICDI poursuit l'objectif de réduire la quantité de déchets qui ne peuvent être valorisés dans ses installations (tant déchets ménagers que déchets encombrants). Pour l'atteindre, l'intercommunale mettra en œuvre une maintenance préventive soutenue afin d'améliorer la disponibilité des équipements. En outre, nous prévoyons de développer les aspects suivants : **une Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO)**, des actions permettant une **réduction des fuites chaudières** générant la plupart des arrêts inopinés et de **nouveaux indicateurs d'exploitation** afin d'anticiper les incidents.

Indicateurs de performance	2011	2012	2013
Capacité de traitement de l'UVE (en tonnes/an)	90.000	95.000	100.000
Encombrants broyés non valorisés à l'UVE (en tonnes/an)	7.000	6.000	5.000
Vente d'électricité (en MWh)	13.000	14.000	15.000
Certification EMAS de l'UVE	Oui	Oui	Oui
Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	30	25	20
Taux de valorisation énergétique (en %)	43	42	41

3.6 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 parcs de recyclage sur base d'apports volontaires, il est mis en CET de classe 2.

En 2009, le taux d'élimination était de 7 %.

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.

Indicateur de performance	2011	2012	2013
Taux d'élimination (en %)	2	2	2

3.7 L'administration générale

3.7.1 Nos partenaires

3.7.1.1 Nos communes affiliées

Le contexte

Le partenariat de l'ICDI avec ses 14 communes associées s'inscrit dans un cadre juridico-économique en évolution constante justifiant une adaptation et une modernisation des outils conduisant à répondre favorablement aux attentes, non seulement de nos partenaires communaux, mais également du pouvoir régional.

Dans le but de mettre en œuvre tous les moyens visant à rencontrer les attentes de nos associées répercutées à l'occasion de multiples rencontres avec les représentants communaux lors de l'année 2010, une importante modification statutaire a été validée par l'Assemblée Générale du 25 juin 2010. Elle a pour objet de permettre à l'intercommunale d'offrir de nouveaux services aux communes affiliées au travers, notamment, de conventions permettant de faire collecter, traiter et valoriser des déchets communaux ou encore de bénéficier de nombreux services essentiels s'inscrivant dans le cadre de la mission d'intérêt général dévolue à l'intercommunale.

Nos objectifs

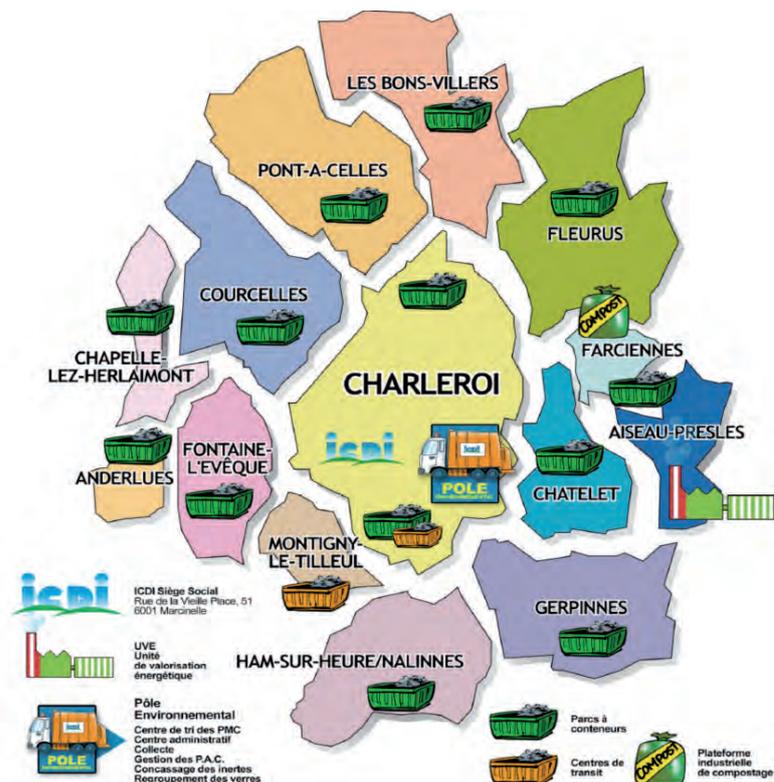
Nous prévoyons, notamment dans le cadre de la révision statutaire, la mise en place ou la poursuite des services suivants :

- **La facilitation du calcul de la couverture du coût-vérité** pour les communes affiliées grâce à un outil d'enregistrement des charges nécessaires dans la comptabilité de l'intercommunale, doublé d'une méthode de transmission des informations comptables récoltées permettant d'assurer une réconciliation et une simplification des données nécessaires à cette opération ;

- **La poursuite du système des titres-sacs** en partenariat avec un opérateur privé pour la mise à disposition d'un nombre déterminé de sacs adaptés à la collecte des ordures ménagères résiduelles vu le taux de satisfaction enregistré par ce service ;

- **La mise en place d'une convention-cadre** spécifique à chaque commune permettant, dans le respect des directives européennes en matière de passation de marchés publics, **d'assurer le traitement et la valorisation de leurs déchets communaux de manière optimale** ;

- **La mise en place d'une équipe d'agents constatateurs intercommunaux** pour l'identification, sur le territoire des communes intéressées, des infractions environnementales liées à la collecte des déchets ménagers et/ou aux dépôts illicites aux abords des parcs à recyclage dans le cadre du décret wallon traitant de cette matière.



3.7.1.2 Les autres acteurs publics et privés

Le contexte

L'ICDI a la volonté d'assurer la pérennité de ses outils existants et, au-delà, souhaite développer, en propre ou en partenariat, des solutions performantes et durables de valorisation et de traitement de ses divers flux de déchets.

Récemment, l'ICDI et BEP Environnement ont conclu un accord de coopération afin d'unir leurs forces dans le développement de solutions durables pour certains de leurs flux de déchets respectifs. Depuis septembre 2010, le flux de déchets de bois de l'ICDI est traité sur le site intégré de BEP Environnement situé à Floreffe et le traitement sur ce même site du flux de déchets encombrants en surplus de l'ICDI y est également envisagé. Par ailleurs, BEP Environnement participe au projet d'optimisation du centre de tri de

PMC de l'ICDI afin d'y amener son flux de déchets PMC. Enfin, l'ICDI ayant pour projet la collecte sélective de la fraction organique à partir de 2011, le développement d'une unité de biométhanisation commune est donc à l'étude.

Nos objectifs

En raison, notamment, du décloisonnement encouragé par le Gouvernement wallon, notre objectif est d'**étudier les possibilités de partenariats innovants** avec les acteurs publics et privés qui ont du sens dans le cadre de la stratégie développée par l'intercommunale. Ces opportunités de partenariat doivent conduire à l'**optimisation du fonctionnement et de la rentabilité de nos outils** et concernent, entre autres, l'automatisation du centre de tri de PMC, le déve-

loppement d'une unité de biométhanisation et la création d'une ressourcerie.

L'ICDI continuera à se coordonner avec les autres intercommunales de gestion des déchets qui disposent d'une Unité de Valorisation Énergétique pour constituer un **calendrier d'arrêt des différentes lignes d'incinération**, permettant d'estimer le cumul des capacités disponibles semaine par semaine (hors incident imprévisible).

3.7.1.3 Les sociétés de logements sociaux

Le contexte

Les sociétés de logements sociaux restent confrontées à une problématique d'incivilités récurrentes ayant pour conséquence directe l'irruption de dépôts illicites de déchets, et ce malgré les multiples efforts consentis jusqu'à présent par l'ensemble des acteurs de terrain (sensibilisations spécifiques à la propreté, fréquence accrue de collecte de sacs, mise à disposition de conteneurs pour encombrants,...). Les sociétés de logements sociaux observent, par ailleurs, que les incivilités à déplorer proviennent tant des locataires de ces logements que de personnes qui n'y habitent pas.

Nos objectifs

L'ICDI participe activement au groupe de travail constitué de représentants des sociétés de logements sociaux et de représentants communaux qui a été mis sur pied fin 2010 pour enrayer ces problématiques. Ce groupe de travail a pour objectif de définir les actions à mettre en œuvre afin d'améliorer drastiquement la situation. Ces actions sont à classer en trois catégories : infrastructures, prévention et répression.

Dans ce cadre, nous étudierons plus particulièrement la possibilité de création d'infrastructures locales et spécifiques de regroupement et de tri de déchets

à l'attention des locataires des logements sociaux. Les caractéristiques de ces infrastructures peuvent avantageusement s'inspirer de celles des parcs de recyclage, tout en considérant les aspects pratiques propres aux logements sociaux : horaires de travail, zones disponibles,...

3.7.2 La gestion du personnel

Le contexte

Le service Ressources Humaines a pour objectif d'apporter un soutien spécifique aux différents services de l'intercommunale afin que ceux-ci disposent des moyens humains nécessaires au bon fonctionnement des activités. Il joue également un rôle prépondérant auprès des agents en tant que service support dans des domaines aussi variés que l'assistance au personnel – via le service social – ainsi qu'au travers des différents programmes mis en place en matière d'assurances soins de santé / hospitalisation, accidents de travail et assurance de groupe pour le personnel contractuel.

Jusqu'à présent, le service Ressources Humaines s'est essentiellement limité à un rôle purement administratif en assurant comme mission principale le calcul de la paie, le suivi administratif et les rapports avec les organes de contrôle que sont l'ONSSAPL et l'Inspection sociale.

Le Comité de Gestion a mis tous les moyens en œuvre pour instaurer un véritable dialogue au sein des organes de concertation (Comité de Concertation et Comité de prévention et de Protection au travail). La mise en place d'un règlement de travail répondant aux spécificités des métiers, d'une politique de rémunération respectant les dispositions de la Révision Générale des Barèmes (RGB), et la définition de règles donnant accès à la nomination ont contribué à recréer un climat de confiance parmi le personnel.

Cette évolution ne constitue qu'une étape indispensable pour renforcer la motivation du personnel mais des progrès significatifs restent encore à accomplir pour doter l'entreprise



des ressources et des compétences nécessaires à son développement en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Nos objectifs

Nous observons ces dernières années une hausse sensible des rémunérations liées à la revalorisation des barèmes par la mise en place de la RGB en mai 2007. La masse salariale représente aujourd'hui un peu plus de 60% des charges de l'intercommunale, raison pour laquelle il est essentiel de mettre en œuvre une politique visant une **parfaite maîtrise des frais de personnel en :**

- Limitant les heures supplémentaires ;
- Limitant le recours à l'intérim ;
- Utilisant au mieux les programmes d'aides à l'emploi de manière à maximiser les subsides (APE, ACTIVIA, WIN-WIN,...) ;
- Mettant en place une politique réaliste en matière de statutarisation.

Une analyse globale de notre politique de rémunération s'impose également de manière à rester compétitif dans notre secteur d'activité et dans nos divers métiers.

L'atteinte de la maîtrise de nos frais de personnel nécessitera la mise en place d'un **tableau de bord de la Gestion des Ressources Humaines** destiné à la Direction et aux chefs de service de manière à piloter leurs activités. Celui-ci sera alimenté par une série d'indicateurs pertinents au départ de la base de données des salaires et des prestations. Un rapport trimestriel sera établi ainsi qu'une synthèse annuelle qui sera annexée en complément du bilan social.

En outre, un plan d'action spécifique sera mis en œuvre lors du premier trimestre 2011 afin **d'améliorer les outils de gestion des ressources humaines** et de disposer des outils applicatifs nécessaires au calcul des rémunérations, au suivi et au reporting des prestations à destination des chefs de services et des membres du personnel.

La lutte contre les causes de l'absentéisme sera une priorité. En effet, le taux d'absentéisme reste particulièrement élevé en raison du nombre de jours d'incapacité de travail en suite d'accidents. Avec l'aide du SIPP, une analyse des causes et des risques par métier a été réalisée et doit déboucher sur une campagne de sensibilisation quant au respect du port des E.P.I. qui devrait porter ses fruits dès 2011 (voir point 3.7.4.1.).

Il est évident que l'atteinte des objectifs opérationnels du présent plan stratégique passe préalablement par une définition exhaustive du rôle et des objectifs de chaque collaborateur au sein de l'entreprise. Il a été décidé de revoir de manière générale le processus de **descriptif de fonction** afin de mettre en évidence l'importance de la fonction au niveau organisationnel. Une analyse spécifique des domaines de responsabilité et du profil de compétences techniques et comportementales requis pour l'exercice de la fonction sera réalisée pour le premier trimestre 2011.

Ces descriptions de fonction seront également utilisées lors des procédures de recrutement, des appels à mutation interne et de l'évaluation des compétences. Pour cette dernière, le formulaire d'évaluation repris dans les dispositions RGB s'avérant obsolète, il sera adapté début 2011 de manière à le faire évoluer en un véritable outil convergeant vers un **processus d'évaluation** et permettant le développement professionnel des collaborateurs au sein de l'intercommunale par :

- La fixation d'objectifs mesurables, acceptables et réalistes ;
- L'analyse des besoins en formation.

Par ailleurs, un effort spécifique sera consenti sur le plan budgétaire



taire pour **valoriser les compétences par l'élaboration de plans annuels de formation** adaptée qui s'articuleront essentiellement sur 3 axes :

- La sécurité au travail et les mesures de prévention ;
- La formation RGB et spécifique au métier ;
- La formation technique.

Un bilan annuel des besoins en formation sera réalisé chaque année au cours de l'entretien d'évaluation **en fonction des demandes exprimées par les chefs de service et le collaborateur**. Il sera également prévu de mesurer l'efficacité des programmes de formation suivis.

Dans le cadre des mesures reprises à l'article L1532-1 du décret du 19 juillet 2006 modifiant le livre du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, l'intercommunale entreprendra également **des sessions d'information et de formation à destination de ses administrateurs**.

Celles-ci s'articuleront autour des modifications intervenues ou à intervenir en ce qui concerne l'exercice d'un mandat dans les intercommunales ainsi qu'aux droits, obligations et responsabilités découlant de cet exercice.

Au regard des valeurs de notre entreprise, nos agents seront davantage impliqués dans la vision stratégique et l'atteinte des objectifs de l'intercommunale afin d'instaurer une véritable dynamique d'entreprise. A cette fin, il sera mis en place **un système de management par objectif (MPO) déclinant le plan stratégique en plan d'actions opérationnelles** par secteur d'activité (service). Il sera également institué une revue de gestion mensuelle où chaque responsable informera la Direction générale de l'état d'avancement des objectifs et des projets, par rapport au planning fixé ainsi que les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre sur le plan technique, administratif et financier.

La pénibilité liée à la spécificité de nos métiers nous oblige à pousser la **réflexion sur l'aménagement des fins de carrières** dans le métier de la collecte et du centre de tri des PMC. Jusqu'à présent, des solutions individuelles ont été mises en place au cas par cas pour répondre

à cette problématique dans un cadre budgétaire préalablement défini.

Un des objectifs majeurs de l'ICDI sera de finaliser pour le premier semestre 2011 le statut pécuniaire et administratif des agents de

l'intercommunale en accord avec les organisations syndicales. Ce point est essentiel pour pérenniser les efforts entrepris depuis ces deux dernières années en matière de politique salariale notamment.

Indicateurs de performance	2011	2012	2013
Masse salariale (en milliers €)	22 006	22 835	23 385
Nombre d'Equivalents Temps Plein	485	483	480
Pourcentage d'agents intérimaires par rapport à l'effectif total (en %)	2,06	1,66	1,46
Taux d'absentéisme (en %)	9,5	8,5	8
Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,35	0,45	0,55
Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2,79	2,51	2,0

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

3.7.3 La communication

Le contexte

Ces dernières années, l'ICDI n'a que peu mis sur la communication à l'intérieur et à l'extérieur de ses enceintes, raison pour laquelle une cellule

de communication a récemment été créée afin d'informer non seulement le personnel des sujets importants liés notamment à l'évolution de l'entreprise mais

également de promouvoir l'image de l'ICDI vers le monde extérieur.

Nos objectifs

3.7.3.1 La communication interne

La communication interne visera tout d'abord le **développement d'une culture d'entreprise basée sur les valeurs de l'ICDI** (professionnalisme, esprit d'équipe, esprit d'initiative et intégrité). Celles-ci devront être transmises à l'ensemble du personnel afin qu'elles deviennent les bases de référence guidant chaque agent dans son comportement et ses actions journalières.

L'ICDI tient en particulier à replacer la communication au cœur de l'entreprise, de ses métiers et des personnes qui la composent en facilitant l'accès à l'information tout en décloisonnant les services de l'intercommunale. Pour répondre à cet objectif, il sera mis en place dès 2011 :

- **Une revue de presse quotidienne** qui sera à terme informatisée ;

- **Une journée du personnel** où seront présentés, dans une ambiance conviviale, le bilan de l'année écoulée et les perspectives de l'année en cours ;

- **Un réseau Intranet remanié**, permettant une interaction complète de tous les membres du personnel reliés. Cet outil reprendra les informations de l'entreprise en interne et servira de base documentaire (moteur de recherche, veille journalistique, gestion documentaire) avec la possibilité de personnalisation de l'interface intranet permettant une appropriation de l'espace personnel dévolu. Il offrira, en

outre, la possibilité aux agents de consulter et remplir des formulaires (allègement et simplification des démarches administratives) : fiche de congé, bonnes pratiques, règlements. A cet effet, une charte de déontologie sera établie.

- **Une newsletter électronique ;**

- **Un journal d'entreprise et d'information** (diffusé au printemps et à l'automne) qui informera le personnel sur la vie de l'entreprise et l'actualité du secteur. Il permettra aussi de donner la parole aux agents de l'ICDI.

3.7.3.2 La communication externe

Au vue de la structure particulière de notre intercommunale, de sa raison sociale et des nombreuses interactions propres à son milieu, l'objectif général sera de **renforcer la visibilité et la transparence des actions menées** tout en se tenant à disposition de nos communes affiliées, lors d'évènements locaux ou de conférences.

Dans un souci de professionnalisation de sa communication d'entreprise, l'ICDI ambitionne de se

doter d'un **plan stratégique de communication 2011-2013** visant à promouvoir les métiers qu'elle développe et les services rendus aux citoyens tout en lui conférant une meilleure visibilité, une meilleure notoriété ainsi qu'une image d'intercommunale dynamique, active et impliquée dans la vie des citoyens. Dans cette optique, tout message extérieur sera professionnalisé dans tout projet, action et service rendu.

L'ICDI tient également à position-

ner son axe de communication sur base, notamment, d'un diagnostic des besoins de ses différents services afin **d'adapter adéquatement les supports de communication à ses différents métiers**.

Cela passera, en outre, par un accompagnement des services dont les activités entraînent un contact direct avec la population.

L'établissement d'une charte graphique, associée à l'identité de l'ICDI, sera primordial. Elle accompagnera toute communication, publication, présentation, dossier de presse et sera intégrée par le site Internet et Intranet de l'intercommunale. L'ensemble des supports communicationnels dont l'ICDI dispose seront mis à jour de manière à correspondre à ces nouvelles dispositions.

Le développement du nouveau site Internet doit rencontrer son rôle de premier vecteur de communication en matière d'accessibilité à l'information et de support de diffusion. Il nécessite

un remaniement des rubriques ainsi qu'une alimentation régulière «collant» à la réalité. Attrayant et ludique, il sera composé de rubriques destinés à des publics cibles (communes, particuliers, intercommunales,...). Il offrira la possibilité, sur demande, d'un suivi des «nouveauautés» sur un compte e-mail (flux RSS).

Pour le surplus, il sera prévu également :

- La réalisation d'un film d'entreprise dans le courant du premier semestre 2011 ;
- La mise en place d'une cellule de documentation permettant

de diffuser les publications et documents de l'ICDI sur demande ;

- La diffusion de l'Infos Pratiques sous forme de newsletter à partir de l'automne 2011 ;
- La mise en service d'un call-center pour répondre au mieux aux demandes émanant de la population ;
- L'organisation d'une journée «Portes Ouvertes» en 2012.

3.7.4 La sécurité

3.7.4.1 La sécurité au travail

Le contexte



Le Service Interne de Prévention et Protection (SIPP) au travail a été créé en 2007. Il est actuellement composé de 3 conseillers en prévention de niveau 2. Son rôle 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, 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.

Pour mener à bien sa mission, le SIPP s'implique tant dans les aspects administratifs que techniques. La part administrative permet de répondre aux différentes obligations qui sont imposées au SIPP et de mettre au point avec la ligne hiérarchique un cadre structurel pour l'application du Système Dynamique de Gestion des Risques. 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), 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 motivation et l'amélioration continue de nos actions de prévention.

Parmi les 124 accidents survenus en 2009, qui ont entraîné 2100 jours d'interruption de travail, près de 70% concernent le service de la collecte. De plus, sur ces 85 accidents de travail, il faut constater que près du tiers (32) sont engendrés par la collecte de sacs non-conformes (sacs trop lourds, sacs comportant des verres coupants, seringues,...), 12 sont relatifs à l'état de la voirie et 1 résulte d'un accident de la circulation. Sur ces types d'accidents occasionnés par des facteurs externes, l'ICDI n'a malheureusement que peu d'influence.

Les pathologies les plus fréquentes sont les entorses (y compris lumbago), blessures superficielles et plaies ouvertes (coupures).

Une analyse croisée des chiffres relatifs aux accidents (nombre d'accidents, jours d'incapacité, nature des lésions, siège des lésions,...) a été réalisée par service en 2010, ce qui nous a permis de cibler plus précisément les actions de prévention par catégorie d'activités.

Nos objectifs

Pour les années 2011, 2012 et 2013, l'intercommunale se fixe une **réduction de 5% du nombre d'accidents par année**. Pour parvenir à ce pourcentage de diminution, l'ICDI entamera un **programme de formations « sécurité » ciblées en fonction des différents postes de travail** tout en continuant à sensibiliser le personnel par diverses communications et campagnes d'affichage.

Le SIPP favorisera les **échanges participatifs au sein d'un même service** et fédèrera les différents membres de la ligne hiérarchique autour d'actions transversales en matière de bien-être au travail.

L'intercommunale impliquera ses différents interlocuteurs (sous-traitants, services externes de contrôle technique, assureurs, médecine du travail et sociétés d'intérim) pour qu'ils respectent scrupuleusement les prérogatives en matière de sécurité.

L'ICDI s'attèlera à **sensibiliser les citoyens à l'aide d'une commu-**

nication personnalisée afin d'atteindre une prise de conscience collective sur les conséquences de leurs gestes quotidiens de tri des déchets en terme de sécurité.

Enfin, il est indéniable que notre programme de rénovation et de modernisation de nos outils et équipements techniques contribuera à la réalisation de nos objectifs de sécurité.

Plus particulièrement, les actions mises en œuvre en 2011 seront **la rédaction d'un nouveau Plan global de prévention 2012-2016, d'une Charte de Sécurité** et de nouveaux outils de communication à l'attention des citoyens ainsi que la poursuite de la **mise en place d'une veille réglementaire informatisée** pour l'Unité de Valorisation Énergétique de Pont-de-Loup. Cette dernière sera étendue en 2012 aux autres sites d'exploitation de l'intercommunale.



Durant 2013, nous procéderons à une étude préalable à la **mise en place d'un Système Intégré « Qualité Sécurité Environnement**

» aux normes ISO9001, OHSAS 18001 et ISO14001/EMAS afin de combiner les principes de qualité et de sécurité dans l'ensemble de nos processus.

Indicateur de performance	2011	2012	2013
Nombre d'accidents total	118	112	106

3.7.4.2 La protection de nos infrastructures

Le contexte

Les parcs de recyclage des intercommunales sont de manière générale les cibles récurrentes d'actes illégaux de vol et de vandalisme. Bien entendu, les parcs de recyclage de la zone ICDI n'échappent pas à ce triste constat. Ces actes engendrent des conséquences néfastes : préjudice financier pour l'intercommunale, mécontentement du personnel lors de la remise en état et impossibilité temporaire d'accès pour les usagers.

Parmi les actions visant à améliorer la protection de nos parcs de recyclage jusqu'à présent, nous pouvons citer : l'instauration de rondes de nuit aléatoires du service interne gardiennage et le marquage des batteries déposées dans les parcs de recyclage. Des résultats probants ont déjà pu être observés.

Nos objectifs

Au-delà des actions citées ci-dessus, l'ICDI a prévu un budget substantiel afin de **renforcer encore la protection de ses parcs de recyclage**. Les investissements viseront l'amélioration des systèmes d'alarme existants

et le placement de caméras numériques à détection de présence automatique dans nos divers parcs de recyclage.



3.7.5 Le patrimoine

3.7.5.1 Le charroi

Le contexte

Le charroi alloué aux collectes et aux transferts des déchets provenant des parcs de recyclage est vieillissant, ce qui occasionne de nombreuses interventions de dépannage et un coût de maintenance important.

Un programme ambitieux d'investissement a été initié dès 2007, ce qui a permis l'acquisition de 25 nouveaux camions depuis lors.

Nos objectifs

Des investissements continueront à être consentis pour le **renouvellement progressif du charroi lourd de l'intercommunale** afin d'atteindre en 2013 une flotte de camions en état satisfaisant.

Il est ainsi prévu, notamment, l'acquisition de 15 camions de collecte en 2011 et en 2012 pour un montant annuel de 3.525.000 €.

Il sera également **mis en place un «pool» de véhicules ainsi qu'une charte d'utilisation des véhicules de service** par les agents de l'intercommunale.



Indicateurs de performance	2011	2012	2013
Nombre de camions compacteurs remplacés	15	15	5
Nombre de camions pour les parcs de recyclage remplacés	5	5	-
Nombre de camions collecto-glass remplacés	-	3	-

3.7.5.2 Le réseau de parcs de recyclage

Le contexte

La mise en place du réseau existant de 15 parcs de l'ICDI s'est réalisée dans le cadre du Plan Wallon des Déchets Horizon 2010. Les parcs de recyclage constituent aujourd'hui un maillon essentiel de la chaîne moderne de gestion des déchets ménagers et sont d'ailleurs de plus en plus fréquentés par les citoyens (1.011.445 visiteurs en 2009).

Nos objectifs

Le réseau de parcs de recyclage s'enrichira à l'horizon 2013 par **deux nouvelles infrastructures**, l'une sur la commune de Montigny-le-Tilleul à la rue de la Falgeotte et l'autre sur le territoire Ouest de la ville de Charleroi (Marchienne-au-Pont).

Parcs de recyclage à construire	Nature des investissements	Montants	Année de réalisation
Montigny-le-Tilleul, 6110 Rue de la Falgeotte	Acquisition terrain Estimation travaux	220.000 € 800.000 €	2012
Marchienne-au-Pont, 6030 Site à déterminer	Acquisition terrain Estimation travaux	200.000 € 800.000 €	2013

Par ailleurs, il est nécessaire de mettre en place un **programme de modernisation des parcs de recyclage** qui ne correspondent plus aujourd'hui aux besoins des usagers parce qu'ils sont soit, sous dimensionnés et ne peuvent dès lors accueillir tous les types de déchets, soit ne disposent pas de pavillons de surveillance adaptés. Ce programme permettra l'optimisation des filières de valorisation.

Un projet ambitieux concerne le **déplacement du parc de recyclage de Couillet 1** vers le site du Pôle environnemental poursuivant plusieurs objectifs : la nécessaire rénovation du parc actuel, la centralisation des activités sur le site du Pôle environnemental et l'ouverture d'un parc de recyclage correctement dimensionné aux services des citoyens, mais également des commerçants, artisans, TPE et PME de la région pour dépôt de leurs déchets moyennant rétribution du service au coût réel et complet.

Parcs de recyclage à rénover	Nature des investissements	Montants	Année de réalisation
Charleroi, Couillet, 6010 Rue de Marcinelle 26	Travaux suite aux dégâts de l'incendie	65.000 €	2011
Anderlues, 6150 Rue du Terril, 99	Construction d'un nouveau pavillon de surveillance	65.000 €	2011
Farciennes, 6240 Rue Demoulin, 65	- Construction d'un nouveau pavillon de surveillance - Dédoublage d'une partie de la voie de circulation et aménagement	90.000 €	2011
Fleurus, 6220 Rue de Mellet, 171	Construction d'un nouveau pavillon de surveillance	65.000 €	2011

Pont-à-Celles, Luttre, 6230 Rue de la Gare, 10	Extension du parc de recyclage	500.000 €	2012
Fontaine-l'Evêque, 6140 Rue du Pétria, 93	Construction d'un nouveau pavillon de surveillance	65.000 €	2012
Courcelles, 6180 Rue de Binche, 152	Construction d'un nouveau pavillon de surveillance	65.000 €	2012
Gerpennes, 6280 Rue J.J. Piret, 100	Construction d'un nouveau pavillon de surveillance	65.000 €	2012
Charleroi, Couillet, 6010 Rue de Marcinelle 26	Déplacement du parc de recyclage de Couillet 1 vers le Pôle environnemental (6010 Couillet, Rue du Déversoir 1).	1.200.000 €	2013

3.7.5.3 Les bâtiments et infrastructures techniques

Le contexte

Depuis la réalisation des travaux de réhabilitation de la ligne 2, l'Unité de Valorisation Energétique de Pont-de-Loup souffre de manque d'espace pour toutes ses activités de maintenance et d'entretien qui sont aujourd'hui logées dans un «Portakabin» et des garages annexes. Il en est de même pour certaines activités regroupées sur le site du Pôle environnemental de Couillet.

Nos objectifs

Notre ambition est de **construire un bâtiment technique sur le site de l'usine de manière à abriter les ateliers, le magasin, le réfectoire et les vestiaires des agents** afin d'améliorer le confort des ouvriers et d'accroître la fonctionnalité des services de maintenance.

Pareillement, les infrastructures du Pôle environnemental de Couillet bénéficieront **d'extension pour y installer l'atelier de chaudronnerie, de nouveaux vestiaires équipés de douches ainsi que des bureaux** qui seront construits sur la plateforme existante. La construction de ces annexes en hauteur permettra de redonner une capacité suffisante, en plus de la surface du bâtiment principal,



qui abrite les activités administratives et le service collecte de l'intercommunale.

En outre, **une station de lavage destinée au nettoyage du charroi lourd** de l'intercommunale devrait

voir le jour en 2012 sur le site du Pôle environnemental de Couillet. Cette station sera conçue de façon à recycler l'eau utilisée, anticipant ainsi les prochaines normes environnementales tout en réduisant les coûts d'exploitation.

Dès 2011, l'ICDI investira progressivement dans **un plan d'aménagement d'espaces verts** afin d'améliorer significativement la perception extérieure de ses différents sites d'exploitation.

Site ICDI	Nature des investissements	Montants	Année de réalisation
UVE Pont de Loup	Construction d'ateliers, du magasin, d'un réfectoire et de douches	800.000 €	2011 - 2012
Pôle environnemental de Couillet	Station de lavage camions	200.000€	2012
Pôle environnemental de Couillet	Extension du garage et de l'atelier de chaudronnerie Extension des douches, vestiaires et bureaux	700.000€	2013

3.7.5.4 Le patrimoine excédentaire

Après rationalisation de son patrimoine immobilier et centralisation des services administratifs sur le site du Pôle environnemental de Couillet, l'ICDI a débuté la vente de son patrimoine excédentaire dès 2007. Cette restructuration sera finalisée dans les trois prochaines

années par la vente d'autres bâtiments et terrains :

- Bâtiments et terrains à Charleroi 6061, rue des Châteaux d'eau, 8 ;
- Bâtiment et garages à Charleroi 6001, rue des Haies, 26 ;

- Bâtiments et terrains à Charleroi 6040, chaussée de Bruxelles, 358 ;
- Terrains à Gerpinnes 6280, allée des Lacs, 20.

3.7.5.5 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 CO₂, l'ICDI 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.

La remise à niveau de l'infrastructure informatique rentre déjà dans cette démarche d'optimisation de la consommation énergétique.

En effet, la rationalisation, par la convergence et la centralisation des ressources informatiques permettra de réduire nettement la consommation électrique par utilisateur.

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.

L'étude de faisabilité et d'optimisation du recours aux énergies renouvelables pour notre bâtiment administratif du Pôle environnemental de Couillet ainsi que l'étude de sa performance énergétique (PEB) ont retenu, parmi la multitude de variantes étudiées, l'équipement du toit du bâtiment principal par des **panneaux photovoltaïques** couvrant une superficie d'environ 1300 m². Avec une puissance de

crête de 172 kW, la production annuelle d'électricité sera d'environ 130.000 kWh, pour un investissement de 800.000 €. L'eau chaude sanitaire utilisée essentiellement par les douches (représentant un volume estimé à 3000 m³ par an) pourrait être en partie produite à partir de **panneaux solaires thermiques**. Cet investissement qui permettrait de couvrir 3/4 des besoins, estimés à 110.000 kWh thermiques par an, représente environ 113.000 €. Ces investissements seront réalisés en 2013 postérieurement à la réfection de l'étanchéité et l'isolation de la toiture (100.000€)

Tous les programmes de projets et de travaux seront réalisés dans les limites budgétaires, les délais définis et en collaboration avec les interlocuteurs concernés, de manière à limiter au maximum le nombre de réclamations ou de litiges juridiques.

3.7.6 La gestion administrative

Le contexte

A côté des projets développés pour assurer un partenariat efficace avec les communes affiliées, l'intercommunale compte développer un ensemble de mesures structurelles visant à permettre un développement harmonieux de l'institution dans un environnement administratif cohérent. Cet environnement s'inscrit dans un cadre d'E-collaboration visant à intégrer dans une ligne administrative commune les actions des différents services tout en tenant compte des spécificités inhérentes aux différents métiers exercés dans l'intercommunale.

Nos objectifs

Les actions qui suivent seront conceptualisées durant l'exercice

2011 et mises en œuvre au cours des trois exercices du présent plan stratégique.

L'implémentation accompagnée par des consultants d'un **outil de simplification administrative et d'aide à la décision** subsidié par le Service Public de Wallonie sera mis en œuvre dès 2011 et se poursuivra sur l'année 2012 pour les domaines suivants :

- La gestion électronique des documents ;
- La gestion des instances ;
- La gestion des emplois et des compétences.

La réalisation d'investissements informatiques indispensables à la remise à niveau des installations, en ce compris l'utilisation de logiciels personnalisés aux besoins des divers services de l'intercommunale sera concrétisée progressivement jusqu'en 2013. Les applications concernées ciblent toutes les composantes de la gestion administrative moderne, tant en interne que vis-à-vis des citoyens utilisateurs des services de l'intercommunale. Les mesures structurelles qui seront mises en œuvre sont reprises dans le tableau ci-dessous :

Service concerné	Actions prévues	Année de réalisation
Tous	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'une gestion administrative informatisée ;• Préparation et suivi des contacts et rapport avec les autorités de tutelle ;• Mise en œuvre d'outils favorisant notamment l'échange d'informations de l'amont à l'aval du flux des documents ;• Mise en place d'une téléphonie automatisée permettant une gestion dirigée des appels entrants et sortants tant à usage des services internes que des services à destination des citoyens et/ou communes affiliées.	2011-2012
Service Achats	<ul style="list-style-type: none">• Refonte complète et mise en œuvre de la procédure d'achats avec outil informatisé d'accompagnement à l'élaboration des cahiers spéciaux des charges en conformité avec la loi sur les marchés publics.	2011
Service Informatique	<ul style="list-style-type: none">• Remise à niveau de toute l'infrastructure informatique et de communication, fortement sécurisée avec apport d'applicatifs génériques, utiles ou personnalisés, liés à la spécificité des services déployés.	2011-2012
Service Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none">• Restructuration détaillée de la gestion administrative liée au contrôle des absences, à la gestion de la paie et à la communication d'informations nécessaires au paiement des salaires.	2011
Service Comptabilité et Finances	<ul style="list-style-type: none">• Remise à niveau de logiciels existants et mise en œuvre d'applications permettant d'assurer la préparation des budgets, la comptabilisation des services rendus pour chaque secteur ainsi que l'exercice d'un contrôle budgétaire par les organes décisionnels.• Examen approfondi des actions en amont et en aval des opérations de comptabilisation afin d'assurer une intégration cohérente et harmonieuse.	2011
Service Juridique et assurances	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place d'une gestion simplifiée et automatisée en partenariat avec les assureurs en matière d'assurances de personnes, de patrimoine et de responsabilités	2011

3.7.7 La gestion financière

Le contexte

Des mesures rectificatives ont été apportées en 2008 visant à reconstruire une comptabilité conforme et à mettre en place des canaux d'implémentation de données visant à alimenter celle-ci. Avec l'aide des différents chefs de service, des mesures complémentaires ont été apportées en collaboration avec le département des finances. Parmi celles-ci, on peut citer les nouvelles procédures financières, l'intégration d'une comptabilité analytique et la mise en place de la gestion budgétaire par service.

Nos objectifs

Les exercices 2011 à 2013 vont être consacrés à la **mise en place d'un outil logiciel intégré de comptabilité** visant à assurer depuis l'encodage d'une

commande jusqu'au paiement, une suite cohérente d'actions de validation. Cet outil intégré tiendra bien évidemment compte des spécificités liées aux métiers de l'intercommunale et des rapports étroits qu'elle entretient avec ses communes affiliées, dont notamment le calcul des charges générées par les activités de l'intercommunale sur base de la nouvelle clé de répartition adoptée le 30 août 2010.

A côté de ces nouveaux dispositifs de gestion comptable, **l'implémentation d'outils de contrôle de gestion, de contrôle budgétaire et de reporting** permettra d'éclairer le pilotage des finances de l'intercommunale et, éventuellement, de rectifier l'orientation stratégique en fonction des résultats de l'entreprise.

Les chefs de service seront également sensibilisés au **contrôle permanent** de leurs dépenses au regard du budget approuvé. Un rapprochement mensuel entre les éléments du budget et les réalités sera communiqué service par service en vue d'assurer une parfaite maîtrise financière et de rencontrer les différents objectifs d'investissements.

Enfin, dans la mesure où des rentrées financières sont attendues dans les prochains mois en raison de la liquidation de certains subsides, les différentes **lignes de crédit d'investissement** présentant les taux les plus élevés pourront être refondues de manière à aboutir à une **réduction sensible des charges financières**.

3.8 Tableau de synthèse des indicateurs de performance

	Indicateurs	2011	2012	2013
PREVENTION	Nombre de personnes sensibilisées	49.000	50.000	51.000
	Nombre d'animations pédagogiques organisées	500	550	600
COLLECTE	Poids d'ordures ménagères résiduelles collecté (en kg/an.hab)	185	180	175
	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)	38	38,5	39
	Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	12	12,5	13
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte (en kg/an.habitant concerné) *	30	35	40
	Pourcentage de la population desservie en un seul jour (en %)	72	72	75
	Couverture de la population par le système des conteneurs à puce (en nbre d'habitants)	30.000	70.000	100.000
	Poids collecté par apport volontaire dans les parcs de recyclage (en kg/an.hab)	210	212,5	215
	Taux de collecte sélective (en %)	60	62	63
	Volume collecté par le service « Taxi-déchets » (en m ³ /an)	2.000	2.100	2.200
RECYCLAGE	Taux de recyclage atteint sur le gisement global des encombrants, y compris déchets de plafonnage (en %)	25	25	25
	Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	11	11	11
	Tonnage de PMC traité (en tonnes)	5.000	5.000	15.000
VALORISATION ENERGETIQUE	Capacité de traitement de l'UVE (en tonnes/an)	90.000	95.000	100.000
	Encombrants broyés non valorisés à l'UVE (en tonnes/an)	7.000	6.000	5.000
	Vente d'électricité (en MWh)	13.000	14.000	15.000
	Certification EMAS de l'UVE	Oui	Oui	Oui
	Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	30	25	20

	Indicateurs	2011	2012	2013
RATIOS GLOBAUX	Taux de recyclage (en %)	55	56	57
	Taux de valorisation énergétique (en %)	43	42	41
	Taux d'élimination (en %)	2	2	2
ADMINISTRATION GENERALE	Masse salariale (en milliers €)	22 006	22 835	23 385
	Nombre d'Equivalents Temps Plein	485	483	480
	Pourcentage d'agents intérimaires par rapport à l'effectif total (en %)	2,06	1,66	1,46
	Taux d'absentéisme (en %)	9,5	8,5	8
	Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,35	0,45	0,55
	Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2,79	2,51	2,0
	Nombre d'accidents total	118	112	106
CHARROI	Nombre de camions compacteurs remplacés	15	15	5
	Nombre de camions pour les parcs de recyclage remplacés	5	5	-
	Nombre de camions collecto-glass remplacés	-	3	-

(*) Le poids de déchets organiques collecté est ramené au nombre d'habitants couverts par cette collecte sélective.

4 Volet financier



4 Volet Financier

4.1 Situation financière comparée

Budget comparé 2011-2010		Budget 2013	Budget 2012	Budget 2011	Budget 2010 *	Réalisé 2009	Réalisé 2008
		<small>* rectifié sur base de la situation au 31/08/10</small>					
Produits		9.844.728,60	9.751.998,61	10.087.979,10	8.346.418,34	9.632.585,50	9.441.738,12
1	SACS	1.255.000,00	1.255.000,00	1.305.000,00	1.300.000,00	1.513.077,49	1.318.223,33
2	CONTENEURS	1.355.000,00	1.355.000,00	1.355.000,00	5.000,00	1.625,00	4.166,00
3	FOST +	3.416.897,02	3.356.786,02	3.553.417,27	3.371.012,33	3.212.331,20	3.294.492,32
4	INCINERATION	96.000,00	92.000,00	90.000,00	87.395,00	0,00	0,00
5	MATIERES	840.038,51	836.932,46	944.941,33	1.324.258,51	686.919,86	859.366,27
6	DIVERS	525.293,07	524.280,13	531.120,50	243.462,50	551.355,60	224.158,95
7	RECUPERATION DIVERSES	1.724.500,00	1.724.500,00	1.724.500,00	1.600.000,00	3.421.727,25	3.270.162,17
8	ENERGIE	632.000,00	607.500,00	584.000,00	415.290,00	245.549,10	471.169,08
Charges d'exploitation		-35.787.092,58	-34.635.326,84	-34.178.036,72	-33.641.571,42	-35.380.559,81	-32.661.972,92
9	SERVICES ET BIENS DIVERS	-1.048.572,60	-1.052.397,00	-1.086.799,10	-1.037.051,49	-1.174.842,32	-1.007.321,99
10	ENERGIE	-1.708.314,10	-1.640.145,50	-1.572.554,60	-1.753.587,14	-1.716.047,80	-1.865.035,10
11 + 12	OUVRIERS / EMPLOYES	-23.385.259,77	-22.835.055,86	-22.006.213,04	-21.740.513,02	-20.853.296,69	-20.689.254,97
13	REPARATIONS	-3.924.213,86	-3.411.850,60	-3.944.194,90	-3.614.306,11	-5.532.804,31	-3.870.649,10
14	AUTRES ACHATS	-24.494,48	-22.068,14	-20.219,50	-97.631,30	103.924,26	-109.523,80
15	TRANSPORTS	-364.644,50	-356.556,70	-359.046,60	-378.679,67	-107.033,96	-353.967,94
16	TRAITEMENT	-4.700.416,55	-4.682.934,29	-4.566.258,98	-4.429.802,69	-4.950.212,62	-3.946.401,74
17	PERS INTERIM OUVRIERS	-373.032,49	-363.934,13	-355.057,69	-360.000,00	-853.314,00	-484.566,49
18	PERS INTERIM EMPLOYES	-113.144,23	-110.384,62	-107.692,31	-70.000,00	-123.262,86	-182.870,63
19	COMMISSIONS	-145.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-160.000,00	-173.669,51	-152.381,16
Administration		-2.971.541,62	-2.904.036,08	-2.801.892,16	-2.992.586,08	-3.791.971,16	-2.713.506,52
20	ADMIN & COMMISSAIRES	-125.500,00	-125.500,00	-125.500,00	-123.500,00	-130.475,31	-119.830,86
21	TELEPHONE & FAX	-85.230,00	-85.230,00	-109.230,00	-90.800,00	-87.945,31	-88.298,80
22	TAXES	-650.000,00	-649.750,00	-649.500,00	-722.000,00	-1.900.054,55	-956.230,24
23	ASSURANCES	-651.803,76	-636.530,84	-621.699,77	-677.967,49	-569.746,63	-546.456,87
24	LOCATIONS/LEASING	-101.877,86	-101.300,16	-80.202,55	-103.105,61	-119.237,55	-107.365,22
25	SOUSCRIPTION	-35.000,00	-35.000,00	-35.000,00	-35.000,00	-26.531,44	-20.554,92
26	REPRESENTATION	-18.500,00	-18.500,00	-18.500,00	-20.409,74	-14.425,85	-18.693,77
27	INFORMATIQUE	-197.111,24	-183.824,14	-196.641,00	-280.068,96	-38.376,84	-89.768,69
28	AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	-149.095,75	-124.072,88	-98.547,51	-132.495,84	-97.083,46	-132.394,50
29	PREVENTION	-382.528,48	-406.693,79	-351.613,13	-370.886,50	-329.212,91	-266.839,74
30	CONTRÔLE / ANALYSE	-248.000,00	-213.000,00	-194.581,20	-191.719,59	-115.696,45	-103.332,75
31	PETIT MATERIEL DE BUREAU	-219.379,06	-217.118,80	-214.979,08	-158.506,60	-194.620,31	-162.355,31
32	AUTRE ADMIN	-107.515,48	-107.515,48	-105.897,92	-86.125,75	-168.564,55	-101.384,85
RESULTAT D'EXPLOITATION		-28.913.905,60	-27.787.364,31	-26.891.949,78	-28.287.739,16	-29.539.945,47	-25.933.741,32
33	AMORTISSEMENTS REDUCT VALEURS	-5.772.101,45	-5.304.672,04	-5.019.613,77	-4.864.450,74	-2.854.435,40	-6.840.502,95
34	PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS	-802.793,93	-917.775,03	-1.016.956,61	-1.191.565,97	-1.255.290,75	-1.429.148,58
35	SUBSIDES	2.460.000,00	2.580.000,00	2.460.000,00	2.146.252,19	2.212.367,11	3.038.428,55
36	RESULTAT AVANT RESTRUCTURATION	-33.028.800,99	-31.429.811,39	-30.468.520,16	-32.197.503,68	-31.437.304,51	-31.164.964,30
Produits (Charges) exceptionnels		965.321,18	0,00	-298.670,71	1.500.000,00	3.056.834,49	750.213,48
37	Pénalités / Amendes Diverses	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.144,63	-3.184,63
38	Charges exceptionnelles	0,00	0,00	-390.554,09	0,00	-930.316,76	-2.559.176,04
39	Autres produits exceptionnels	965.321,18	0,00	91.883,38	1.500.000,00	3.989.295,88	3.312.574,15
RESULTAT APRES RESTRUCTURATION		-32.063.479,81	-31.429.811,39	-30.767.190,87	-30.697.503,68	-28.380.470,02	-30.414.750,82
Coût des communes avant rétrocessions		-27.174.214,94	-26.540.546,52	-25.344.733,48	-25.197.503,68	-22.806.624,88	-24.912.447,74
Charge Rétrocessions sacs		-32.063.479,81	-31.429.811,39	-30.767.190,87	-30.697.503,68	-28.380.470,02	-30.414.750,82
Net		4.889.264,87	4.889.264,87	5.422.457,39	5.500.000,00	5.573.845,14	5.502.303,08
Rétrocession CA conteneurs et enlèvements spéciaux		déduits	déduits	déduits	déduits	2.590.198,36	2.986.268,25
Coût des communes après rétrocessions		-27.174.214,94	-26.540.546,52	-25.344.733,48	-25.197.503,68	-20.216.426,52	-21.926.179,49

NB : Les chiffres présentés ci-dessus sont ceux du tableau analytique et non ceux qui correspondent aux différentes rubriques des comptes annuels.

4.2 Rapport de liaison

	Réalités 2008	Réalités 2009	Budget 2010	Budget 2011	Budget 2012	Budget 2013
Frais de personnel	20.689.254,97 €	20.853.296,69 €	21.740.513,02 €	22.006.213,04 €	22.835.055,86 €	23.385.259,77 €
Amortissements, dotations et reprises aux provisions et aux réductions de valeur	6.840.502,95 €	2.854.435,40 €	4.864.450,74 €	5.019.613,77 €	5.304.672,04 €	5.772.101,45 €
Charges financières	1.843.527,72 €	1.496.289,49 €	1.338.366,97 €	1.263.756,61 €	1.164.575,04 €	1.049.593,93 €
Produits	16.207.119,97 €	16.213.201,70 €	12.139.471,53 €	12.886.662,48 €	12.578.798,61 €	13.516.849,78 €

NB : Les chiffres utilisés dans ce rapport de liaison sont ceux du tableau analytique présenté en page 61 et non ceux qui correspondent aux différentes rubriques des comptes annuels

Frais de personnel

Nonobstant l'incidence des nominations ainsi que de l'éventuelle mise en place du pacte de solidarité, la masse salariale devrait progresser de l'ordre de 4 % du fait des sauts d'index programmés. Il y a lieu de noter que, par rapport aux exercices 2008 à 2010, les régularisations de barèmes impactant à la hausse la masse salariale ont été pour la plupart réalisées. Cela induit pour les exercices 2011 à 2013 une progression mieux maîtrisée de la masse salariale. La progression entre 2010 et 2011 n'est que de l'ordre de 1 % et est liée aux mesures mises en place pour limiter les prestations justifiant l'enregistrement d'heures supplémentaires, l'utilisation systématique des programmes d'aides à l'emploi ainsi que la limitation de l'appel à du personnel intérimaire.

Amortissements

Le poste «amortissements, dotations et reprises de provisions» a enregistré, particulièrement en 2009, une sensible diminution, liée à l'aboutissement du terme des lignes d'amortissements sur d'importants investissements ainsi que de l'utilisation de provisions

actées, les charges prises en compte lors de la constitution de ces provisions ayant été supportées au cours de l'exercice 2009.

Pour les exercices 2011 à 2013, la politique d'investissements prévue par l'intercommunale devrait amener à une augmentation des charges d'amortissement de l'ordre de 25 % sur trois ans. En ce qui concerne les provisions, celles-ci devraient diminuer au cours des trois exercices 2011 à 2013, suite à l'utilisation qui en est faite, ce qui entraîne une diminution des charges d'exploitation y relatives, de l'ordre de 600.000 EUR par an en 2012 et 2013.

Charges financières

La diminution de la charge financière résulte principalement de la clôture des dossiers de crédits ouverts sur les acquisitions antérieures et de la renégociation à la baisse des taux appliqués sur la charge d'emprunts. La perception de subsides escomptés devrait également contribuer à la réduction des ouvertures de crédits engageant ainsi une réduction de la charge financière. Une partie des nouveaux investissements projetés devraient ainsi pouvoir

être autofinancés, ce qui impactera à la baisse les demandes de crédits ou d'emprunts bancaires. La projection des charges financières est établie sur base des taux actuels appliqués aux ouvertures de crédits.

Produits

Le poste « produits » reprend l'ensemble des rentrées de l'intercommunale, soit les ventes de sacs et de matières, les subsides reçus, les produits financiers et les produits exceptionnels. La diminution des produits en 2010 par rapport aux exercices précédents provient essentiellement de la diminution des produits exceptionnels, qui avaient été enregistrés les années précédentes, et encore en 2010, pour tenir compte des subsides accordés à l'intercommunale. En 2011, 2012 et 2013, les produits se stabilisent, en l'absence de nouveaux produits exceptionnels. Les produits liés à l'exploitation, hors produits financiers et produits liés aux subsides, restent relativement constants sur l'ensemble de la période.

4.3 Investissements

	2011	2012	2013
Service INFORMATIQUE			
Licences et logiciels	60 080,80	43 905,20	69 324,00
Matériels et équipements informatiques	114 384,60	212 593,60	86 655,00
Téléphonie	84 344,20	9 243,20	0,00
Équipements informatiques spécifiques UVE	17 331,00	0,00	0,00
Sous-total	276 140,60	265 742,00	155 979,00
Service GARDIENNAGE			
Installations de sécurisation	13 349,49	0,00	0,00
Sous-total	13 349,49	0,00	0,00
Service GESTION DU PATRIMOINE ET TRAVAUX			
Rénovations - Aménagements, Bâtiments du pôle environnemental	72 559,12	46 216,00	3 431 538,00
Travaux de climatisation et ventilation des bâtiments administratifs	0,00	0,00	346 620,00
Aménagement d'un nouvel atelier de chaudronnerie	0,00	0,00	259 965,00
Travaux parcs de Montigny-le-Tilleul ; Anderlues; Châtelet ; Couillet ; Courcelles ; Farciennes ; Fleurus ; Fontaine-L'Évêque ; Gerpinnes ; Les Bons Villers ; Marchienne-au-Pont ; Pont-à-Celles	600 150,33	1 987 372,37	1 127 919,97
Atelier, magasin, réfectoire et douches site PDL	0,00	924 320,00	0,00
Aménagement site PDL : clôtures, portail et plantations	98 209,00	57 770,00	57 770,00
Sous-total	770 918,45	3 015 678,37	5 223 812,97
Services TECHNIQUES			
Matériel, installations et équipements	13 575,95	10 918,53	11 149,61
Chariot élévateur, nacelle, pelle hydraulique, manitou, chariot	340 843,00	127 094,00	0,00
Véhicules de services - pool	118 916,20	73 945,60	36 972,80
Sous-total	473 335,15	211 958,13	48 122,41
Service CHARROI			
Matériel - Installations Garage	187 752,50	277 296,00	86 655,00
Camions pour les collectes	4 199 879,00	4 563 920,00	1 525 128,00
Camions pour les parcs de recyclage	664 355,00	664 355,00	0,00
Sous-total	5 051 986,50	5 505 571,00	1 611 783,00
Service PARCS DE RECYCLAGE			
Broyeur déchets encombrants	0,00	0,00	548 815,00
Sous-total	0,00	0,00	548 815,00
Service COLLECTE			
Containers 10, 20, 30 et 35 m3	121 317,00	226 458,40	184 864,00
Containers 140L, 240L, 660L et 1100L	265 742,00	152 512,80	159 445,20
Sous-total	387 059,00	378 971,20	344 309,20
UNITE DE VALORISATION ENERGETIQUE			
Investissements divers (DENOX, pont à bascule, Airchocs,...)	563 925,20	23 018,00	92 432,00
Sous-total	563 925,20	23 018,00	92 432,00
Service SECRETARIAT GENERAL			
Mobilier de bureau	34 662,00	0,00	0,00
Sous-total	34 662,00	0,00	0,00
TOTAL GÉNÉRAL	7 571 376,39	9 400 938,70	8 025 253,58