

PLAN STRATÉGIQUE 2017 - 2019

DEUXIÈME ÉVALUATION

Assemblée générale du 28 novembre 2018



PLAN STRATÉGIQUE 2017 - 2019

DEUXIÈME ÉVALUATION

Assemblée générale du 28 novembre 2018

Table des matières

Préambule	5
1 Introduction	5
2 Volet stratégique	6
2.1 La prévention des déchets	6
2.1.1 La prévention des déchets à l'échelle intercommunale	6
2.1.2 La prévention des déchets à l'échelle communale	7
2.1.3 La prévention des déchets à l'échelle régionale	7
2.2 La communication	9
2.2.1 La communication interne	9
2.2.2 La communication externe	9
2.3 Le réemploi et la réutilisation	11
2.4 La collecte des déchets	12
2.4.1 Les collectes en porte-à-porte	12
2.4.2 Le Taxi-déchets	14
2.4.3 La collecte en recyparcs	14
2.5 La propreté publique	16
2.6 Le recyclage	18
2.6.1 Les filières de recyclage	18
2.6.2 Le tri-broyage des encombrants	18
2.6.3 Le centre de tri des PMC	19
2.7 La valorisation énergétique	20
2.7.1 La biométhanisation des déchets organiques	20
2.7.2 La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés	20
2.8 L'élimination des déchets ultimes	21
2.9 L'administration générale	22
2.9.1 La gestion de nos partenariats	22
2.9.2 La gestion des ressources humaines	22
2.9.3 La gestion de la sécurité	24
2.9.4 La gestion du patrimoine	26
2.9.5 La gestion des achats	30
2.9.6 La gestion de la sécurité de l'information	30
2.9.7 La gestion informatique	31
2.9.8 La gestion financière	34
2.10 Tableau de synthèse des indicateurs de performance	35
3 Volet financier	37
3.1 Situation financière comparée	37
3.2 Investissements	39



Préambule

S'il fallait retenir deux faits marquants de l'année 2018, ce serait d'une part, **le changement d'identité de l'ICDI à Tibi** et, d'autre part, **le démarrage du nouveau secteur d'activités de propreté publique**. De manière directe ou indirecte, tous les services de l'intercommunale ont été impactés par ces changements.

En ce qui concerne le changement d'appellation, il a été construit sur base d'une analyse complète réalisée en 2017 par Minale Design Strategy portant sur l'adéquation entre son nom, l'ICDI, et ses valeurs et missions qui ont fortement évolué ces dernières années. Cette étude avait révélé que si l'ICDI apparaissait comme une entreprise très connue, elle n'était connue du citoyen que pour une infime partie de ses missions (principalement la collecte des déchets). La grande majorité de ses métiers étaient méconnus car la dénomination « ICDI » en limitait l'expression en raison notamment de cet acronyme désuet qui signifie « Intercommunale pour la Collecte et la Destruction des Immondices ». Si celui-ci correspondait à la réalité de la gestion des déchets en 1948, date de la création de l'institution, il ne concordait plus du tout au modèle de gestion intégrée des déchets incarné par l'Intercommunale aujourd'hui. Le modèle est aujourd'hui axé sur la valorisation des déchets et l'économie circulaire : il ne s'agit plus de « détruire les immondices » mais de « réduire, réemployer, recycler, valoriser, transformer les déchets devenus ressources ». De plus, l'Intercommunale souffrait également toujours des résurgences du passé encore aujourd'hui associées au nom « ICDI ».

Il fallait donc **construire une nouvelle identité pour finaliser la métamorphose profonde par laquelle l'ICDI est passée ces dernières années**, pour révéler l'ensemble de ses missions mais également pour pouvoir renforcer sa proximité, sa relation avec le citoyen et se positionner comme un **partenaire de la qualité de leur cadre de vie**.

Parce qu'un nom en dit long, **l'ICDI est donc devenue Tibi**, un nom facile à retenir, lisible, généreux, sympathique à l'image de son personnel ; un nom tourné vers l'avenir ; un nom aligné sur sa vision et qui va lui permettre de révéler l'ensemble de ses missions, un nom qui donne du sens à ses actions au profit de l'amélioration du cadre de vie, puisqu'il signifie « pour toi » et « avec toi » en latin.

Ce changement d'identité est survenu au moment décisif où un nouveau secteur d'activités, la propreté publique, devait également se construire et se déployer. En effet, depuis le 1^{er} mars 2018, Tibi est active en matière de propreté publique sur l'entité de Charleroi où elle y effectue l'ensemble du balayage mécanisé et la totalité des missions de propreté publique dans le centre-ville, à la plus grande satisfaction des parties prenantes concernées.

Avec ces changements profonds, Tibi est devenue sans nul doute une des entreprises publiques les plus intégrées de Belgique en matière de gestion de l'environnement.

1 Introduction

Suivant l'article L1523-13, §4, alinéa 2, du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, le plan stratégique « est soumis à une évaluation annuelle lors de la seconde Assemblée Générale ».

Le Plan stratégique 2017 - 2019 de l'intercommunale a été approuvé à 96,2 % des voix lors de l'Assemblée Générale du 21 décembre 2016. Après avoir été soumis à une première évaluation lors de l'Assemblée Générale du 20 décembre 2017, il est maintenant soumis à une seconde évaluation faisant l'objet du présent document en vue de le soumettre à l'Assemblée Générale du 28 novembre 2018.

Pour la facilité du lecteur, il est structuré de la même manière que le Plan stratégique et comprend :

- Un chapitre « **Introduction** » qui reprend le contexte général dans lequel a été élaboré le présent document ;
- Un chapitre couvrant le « **Volet stratégique** » décomposé, par activité et métier, sur base des faits marquants qui ont ponctué la mise en œuvre de la stratégie dans sa deuxième année de concrétisation et de tableaux reprenant l'état d'avancement des différents projets et objectifs ;
- Un chapitre relatif à l'évolution des « **Indicateurs de performance** » définis initialement dans le Plan stratégique ;
- Un chapitre reprenant le « **Volet financier** » qui traduit en données financières les objectifs et projets du volet stratégique 2018 à partir des budgets d'investissement et de fonctionnement des différents métiers de l'intercommunale.

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

De manière générale, **nous pouvons constater que 87,5% des 88 projets et objectifs développés pour l'année 2018 ont été atteints ou sont en cours de finalisation**, bien que tous ces dossiers ne soient pas comparables en termes d'importance ou de ressources mobilisées.

Dans un souci de transparence et d'accessibilité à l'information de tout citoyen, la présente évaluation du Plan stratégique sera reprise sur le site internet de notre intercommunale (www.tibi.be) et communiquée à l'ensemble des personnes qui en font la demande.

2 Volet stratégique

2.1 La prévention des déchets

2.1.1 La prévention des déchets à l'échelle intercommunale

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Depuis près de 20 ans, Tibi a fait de la prévention des déchets une priorité en ayant comme objectif d'**induire un changement de comportement des citoyens** afin de réduire la quantité de déchets produite. Elle privilégie le travail de terrain pour favoriser l'avènement de ce changement de comportement. Tibi poursuit dans la continuité et le nouveau secteur de propreté publique vient adéquatement compléter le schéma de la gestion intégrée des déchets et permet désormais d'insuffler réellement une **approche intégrale de la prévention** des déchets incluant les « 4 R »:

- Réduire les quantités de déchets produits par les ménages ainsi que leur nocivité ;
- Mettre en avant le Réemploi et la Réutilisation ;
- Favoriser le Recyclage ;
- Respecter l'espace public et l'environnement partagé.

Malgré la réduction des moyens financiers en matière de prévention (0,6 euros par habitant au lieu d'1 euro par habitant), l'Intercommunale a poursuivi sa politique de prévention et l'équipe d'animateurs a pu continuer à **sensibiliser près de 60.000 personnes**, tant au niveau communal qu'au niveau intercommunal. Il faut notamment voir dans cet excellent résultat l'effet de continuité induit par les plans de prévention prévus sur trois ans.

Il faut souligner que ces campagnes de prévention des déchets, ainsi que la stratégie d'implémentation des collectes de déchets organiques, ont eu un **impact positif sur la réduction des déchets résiduels** produits par habitant et par an, passés de 193 kg/an/habitant en 2007 à 170 kg/an/habitant en 2017.

En 2018, Tibi a axé ses actions et ses campagnes sur le thème du Zéro Déchet et a poursuivi la diffusion des **spots de prévention à l'effigie de Spirou**, développés et diffusés sur Télésambre ainsi qu'en salle de cinéma.

Dans les faits marquants, il faut noter que le Service Prévention et Communication de l'intercommunale a poursuivi le **suivi qualitatif et l'accompagnement privilégié des habitants participant à l'expérience pilote de collecte des déchets résiduels en conteneurs groupés et des déchets organiques en sacs biodégradables** qui a été menée au niveau de quartiers de logements sociaux de Charleroi, Châtelet, Fleurus et Farciennes. Ce travail de proximité, conduit avec une approche intégrale, a permis une amélioration significative de la qualité du tri, de la réduction des déchets et une adhésion accrue aux



nouveaux modes de collectes proposés aux habitants. Les relations avec les sociétés de logements sociaux ont été renforcées et des synergies trouvées, particulièrement dans le contexte de l'implémentation des collectes sélectives de déchets organiques.

En 2018, nous avons aussi poursuivi la **sensibilisation des organisateurs d'événements** et du réseau associatif afin d'insuffler une dynamique « réduction des déchets » lors des événements et festivités, notamment par la **mise à disposition d'îlots de tri et de gobelets réutilisables**. Après deux années de campagnes de sensibilisation, l'utilisation des gobelets réutilisables lors des événements à Charleroi et dans les communes associées de Tibi, est devenue une réalité!

Plus de 275.000 gobelets jetables ont été évités. Tout bénéfique : moins de déchets et plus de propreté dans l'espace public! Il faut également souligner que tous les joggings organisés à l'initiative de la Ville de Charleroi sont désormais « Zéro déchet » : lors des 10 miles 2018, la production de déchets résiduels a été fortement diminuée grâce à l'utilisation des gobelets réutilisables et à l'implémentation du tri des PMC, du papier-carton et du verre, tant aux ravitaillements que sur la Place Verte.

En 2018, nous avons pu mettre en œuvre un **projet intégral de propreté publique** dans le Quartier Porte-Ouest de Charleroi (dans le cadre de l'appel à projet intégral de propreté publique initié par le Ministre Di Antonio). Un diagnostic des problèmes de propreté publique rencontrés dans le quartier a pu être réalisé par l'équipe de prévention de Tibi, en partenariat avec la cellule répression de la Ville de Charleroi. Une campagne

de sensibilisation et d'information des citoyens a été conçue avec l'adhésion de toutes les parties prenantes (Intercommunale, Ville, Police, Comités de quartiers, commerçants, associations...), grâce à la mobilisation d'un réseau d'ambassadeurs de la propreté et à la mise sur pied d'une campagne de répression au moyen de caméras de surveillance.

Ce projet a été extrêmement utile pour préparer la stratégie globale de prévention en matière de propreté publique. Dans ce contexte, une **convention de collaboration a été conclue avec la cellule Be Wapp** pour bénéficier d'un budget de 0,10 euro par habitant pour mener des actions sur l'ensemble du territoire.

En 2018, nous avons conçu et déployé deux campagnes de sensibilisation destinées aux commerçants et à leurs clients :

- D'une part, une campagne destinée à sensibiliser les restaurateurs et leurs clients à l'importance de diminuer le gaspillage alimentaire : des actions de sensibilisation ont été conduites dans les restaurants. En effet, les restaurateurs qui souhaitaient adhérer au projet ont reçu des **lunchboxes** destinées à leurs clients ainsi que des outils de communication. L'objectif était de les inciter à promouvoir et à accepter les contenants réutilisables pour emporter les restes de repas.
- D'autre part, une campagne destinée à sensibiliser les commerçants de proximité aux petits gestes concrets qu'ils peuvent faire ou proposer à leurs clients pour limiter la quantité de déchets en faisant les courses. Une **charte d'engagement** leur était proposée, ainsi que des incitants destinés à leurs clients (sacs réutilisables).

2.1.2 La prévention des déchets à l'échelle communale

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

En 2018, les **14 communes associées ont réitéré leur confiance à Tibi**, en maintenant la délégation des actions locales. Ceci nous permet de continuer à proposer des actions complémentaires et cohérentes sur l'ensemble du territoire. Cela est **d'autant plus important que les moyens régionaux alloués à la prévention sont en nette diminution** (0,6 centimes par habitant au lieu d'1 € par habitant antérieurement, le subside étant maintenant de maximum 60% d'intervention dans le coût total des campagnes au lieu de 75% antérieurement).

Tibi propose à ses communes un plan stratégique de prévention des déchets particulièrement adapté à leur réalité de terrain, de manière à répondre au mieux aux particularités et caractéristiques de chacune d'entre elles. Ces actions se veulent par ailleurs être en phase avec les nouvelles orientations en matière de prévention des déchets fixées par le Ministre de l'Environnement,

dans le cadre des objectifs du nouveau Plan Wallon des Déchets-Ressources.

Cette année, l'accent a été particulièrement mis dans la plupart des communes sur la **réduction des déchets d'emballage et des déchets lors des festivités locales**, l'interdiction des sacs plastiques jetables et la lutte contre le gaspillage alimentaire.

Notons également le succès renouvelé en 2018 de **l'événement « Nature en Ville »**, organisé dans le cadre des actions de prévention des déchets de la Ville de Charleroi : près de 2000 personnes ont participé aux journées scolaires et grand public.

2.1.3 La prévention des déchets à l'échelle régionale

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

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

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

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

Tibi diffuse ces campagnes à hauteur de ses budgets intercommunaux mais est également partie prenante dans leur conception en participant activement aux réunions de la COPIDEC.

En 2018, **la brochure « compostage »**, commune à toutes les intercommunales wallonnes de gestion des déchets, a été totalement remaniée. En effet, en accord avec le DSD, il a été décidé que les intercommunales travailleraient ensemble à une nouvelle brochure compostage plus attrayante vu que l'ancienne était épuisée. Cette nouvelle brochure est parue en octobre 2018.

Nous avons également décidé d'unir nos forces pour réaliser un **magazine numérique de prévention des déchets**. Le magazine a été lancé au dernier trimestre 2018. Il s'agit d'un outil commun à toutes les intercommunales qui servira de support principal aux thématiques abordées, via des messages de prévention et un dossier thématique par numéro. Ce magazine comportera en outre un volet plus local « près de chez

vous » afin que chaque internaute puisse y retrouver des informations ciblées sur sa région.

Dans le cadre de la Semaine Européenne de Réduction des Déchets (SERD), la Copidec a organisé des **conférences sur le thème du Zéro déchet** avec la collaboration de Sylvie Droulans, auteure belge du livre « le zéro déchet sans complexes » et créatrice du

blog « zerocarabistouille.be ». Des conférences ont eu lieu sur tout le territoire wallon.

Par ailleurs, les intercommunales ont obtenu un temps d'antenne offert par Vivacité : il s'agit de petites séquences de conseils qui vont couvrir toute la Wallonie. Les séquences sont diffusées dans l'émission Aller-retour.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Prévention à l'échelle communale							
Maintien de la délégation de réalisation des actions locales	14	14	14	100%	14	-	Nombre de communes
Réalisation d'actions de proximité (stands et animations de sensibilisation, projets avec associations locales,...)	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Accompagnement à l'implémentation du tri et de la réduction des déchets dans les administrations publiques (formation personnel, techniciens de surface, aide au diagnostic déchets)	14	14	14	100%	14	-	Nombre de communes
Accompagnement spécifique en matière de propreté publique pour les communes adhérant au secteur 2	1	1	3	33%	5 (Charleroi complet)	3	Nombre de communes
Prévention à l'échelle intercommunale							
Réalisation d'actions intercommunales basées sur les axes directeurs de prévention des déchets (spots de prévention, élaboration d'outils didactiques, campagnes d'engagement, conférences-débats, programmes spécifiques pour la jeunesse, évènements thématiques,...)	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Sensibilisation des organisateurs de festivités	100%	80%	100%	100%	100%	-	
Sensibilisation des maraîchers	100%	80%	100%	100%	100%	-	
Sensibilisation accrue des habitants dans les logements verticaux (en particulier les logements sociaux) - Renforcement des synergies avec les sociétés de logements sociaux	100%	100%	-	100%	-	-	
Nombre de réunions de la plate-forme de prévention reprenant tous les relais communaux avec création des groupes de travail thématiques	2	100%	2	100%	2	-	
Amélioration du Journal d'information à destination des ménages.	100%	100%	-	-	-	-	
Développement de la sensibilisation à partir des réseaux sociaux	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Mise en place de projets pilotes et d'impulsion d'écodéveloppement en collaboration avec les partenaires	100%	100%	100%	100%	100%	-	Projet « lunchbox », sensibilisation des restaurateurs et de leurs clients
Réalisation du projet intégral sur la propreté publique à Marchienne-au-Pont	100%	100%	-	100%	-	-	
Développement d'une campagne de sensibilisation à la propreté publique dans l'intraring de Charleroi	100%	100%	-	100%	-	-	
Prévention à l'échelle régionale							
Réalisation d'actions de grande ampleur en coordination avec les autres lcs wallonnes réunies au sein de la Copidec.	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Renforcement de la présence active de Tibi au sein de la COPIDEC	100%	100%	100%	100%	100%	-	

2.2 La communication

2.2.1 La communication interne

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Comme mentionné dans le préambule, le **changement d'identité** de l'intercommunale a eu un impact important sur les différentes actions réalisées ou initiées en 2018. En termes de communication interne, nous avons tout d'abord eu à cœur d'expliquer la raison d'être de ce changement de nom et de permettre aux membres du personnel de se l'approprier.

Tibi emploie 566 agents de profils très diversifiés et il est primordial de favoriser une excellente communication interne, visant à mobiliser l'ensemble du personnel autour, d'une part, des valeurs de l'entreprise, et d'autre part, des objectifs du plan stratégique, chacun à leur niveau. La communication interne vise davantage **l'amélioration de la culture d'entreprise** basée sur les valeurs de l'intercommunale (professionnalisme, esprit d'équipe, esprit d'initiative et intégrité).

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

Un nouveau groupe de mobilisation a été mis en place et la nouvelle équipe a poursuivi le travail afin d'améliorer les points d'attention mis en évidence lors du baromètre de la mobilisation réalisé en juin 2017 (voir chapitre « La gestion des ressources humaines »).

Le journal d'entreprise et d'information a été diffusé 3 fois afin d'informer le personnel sur la vie de l'entreprise et l'actualité de son secteur d'activité. En outre, 2 éditions intermédiaires ont été réalisées.

La politique annuelle d'événements internes a été concertée avec le groupe de mobilisation du personnel, ce qui a permis d'augmenter le taux de participation aux événements.

L'accueil des nouveaux arrivants a été amélioré de manière à mieux intégrer les agents et une nouvelle brochure d'accueil a été éditée, ainsi qu'une nouvelle brochure de présentation des services de l'intercommunale.

La cérémonie des vœux, la Saint Eloi, la Saint Nicolas des enfants du personnel ont comme toujours rencontré un franc succès. 2018 a aussi été marquée par **les festivités organisées dans le cadre des 70 ans de l'intercommunale** : le 18 avril d'une part, pour la cérémonie de commémoration, et le 09 septembre d'autre part pour la journée Portes ouvertes. Les deux événements ont remporté un franc succès (700 personnes pour la soirée des 70 ans et plus de 3200 à la journée Portes ouvertes).

Nous avons voulu marquer fortement l'importance de ces événements et les équipes ont été invitées à participer à une cérémonie identique à celle destinées aux invités institutionnels, accompagnées d'un de leurs proches. La soirée du personnel de Tibi a eu lieu le mercredi 18 avril, sur le site de Dreamwall et a remporté un franc succès. En préparation de cette soirée, durant laquelle le personnel était mis à l'honneur, nous avons réalisé une galerie de portraits permettant de visualiser durant la soirée les visages des hommes et des femmes qui œuvrent durant toute l'année à l'amélioration du cadre de vie des citoyens.



2.2.2 La communication externe

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

L'objectif général est de continuer à **renforcer la cohérence et la visibilité des actions menées** par l'intercommunale. 2018 a été marquée par la conception d'une nouvelle identité et par son déploiement. L'ICDI, à l'étroit dans son costume un peu vieillot, est devenue aujourd'hui Tibi, une entreprise publique performante de gestion intégrée des déchets, à l'image contemporaine, moderne et dynamique.

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

Une nouvelle charte graphique a été inventée et ensuite déclinée progressivement sur le terrain, en fonction des priorités.



Les supports de communication de l'intercommunale ont été adaptés à la nouvelle identité. Il s'agissait d'un vaste chantier, principalement réalisé entre janvier et octobre 2018. Des ajustements sont toujours en cours.

Par ailleurs, la communication a bien entendu continué à être au service des grands projets de

l'intercommunale, comme **l'inauguration du recyparc de Pont-à-Celles** et la pose de la première pierre du recyparc de Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet.

L'intercommunale a poursuivi en 2018 l'étude de la faisabilité d'implanter un **centre d'immersion interactif dénommé « Parc Lavoisier »** afin de réconcilier les actions de prévention au sein d'une réalité industrielle

que représente la valorisation des déchets, connectée au respect de l'environnement au sens large. Le Gouvernement wallon et le Commissariat général au tourisme ont marqué leur soutien au projet en lui octroyant une première phase de subside dans le cadre des grandes infrastructures touristiques wallonnes.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Communication interne							
Développement et diffusion (au min 2x/an) du journal d'entreprise	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Organisation d'une journée annuelle du personnel	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Réalisation d'une enquête sur le degré de mobilisation du personnel	100%	100%	-	-	100%	-	
Animation du groupe de mobilisation du personnel (objectif croisé RH)	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Réalisation d'une brochure d'accueil pour les nouveaux arrivants	100%	100%	-	100%	-	-	Réédition de la brochure d'accueil en 2018
Mise en place d'une politique annuelle d'événements internes	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Création d'un «who's who?»	100%	50%	100%	-	-	100%	
Embellissement des locaux - mise en place de cadres photos illustrant les métiers et les réalisations	100%	20%	100%	75%	-	100%	
Communication externe							
Réflexion sur l'identité institutionnelle de l'ICDI	100%	100%	-	-	-	-	
Mise en valeur du «village de recyclage» par la création d'une signalétique extérieure et intérieure	-	-	50%	-	100%	-	Objectif conditionné à la fin des travaux de réaménagement du pôle environnemental
Poursuite de la professionnalisation de l'accueil (in situ, téléphone et internet) et des salles de réunion	100%	100%	-	-	-	-	
Organisation d'une journée Portes Ouvertes	-	-	100%	100%	-	-	En lien avec les 70 ans de l'institution
Elaboration d'un programme d'activités pour les 70 ans de Tibi	100%	-	100%	50%	-	-	
Etude de faisabilité sur la création d'un centre immersif et touristique sur le site de l'UVE	100%	100%	-	-	-	-	
Développement d'outils de communication spécifiques dans le cadre de la collecte en conteneurs à puce ou des sacs biodégradables	100%	100%	-	-	-	-	
Nouveau: introduction d'un dossier de subvention pour le centre immersif	-	-	100%	100%	-	-	
Organisation de la séance de première pierre pour le recyparc de Pont-à-Celles	100%	100%	-	-	-	-	
Nouveau : Organisation de l'inauguration du recyparc de Pont-à-Celles	-	-	100%	100%	-	-	

2.3 Le réemploi et la réutilisation

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Depuis fin 2016, la Ressourcerie a initié une réflexion quant à ses **nouvelles installations** sur le Pôle Environnemental de Couillet. Pour rappel, en mars 2017, 5 bureaux d'études avaient été sélectionnés suite à un appel à candidatures. Sur base de l'évolution des discussions avec le CPAS de Charleroi, le cahier des charges définitif a finalement été transmis aux 5 bureaux d'études en août 2018 avec une remise des offres prévue en novembre 2018.

Sur le **plan environnemental**, 11 communes adhèrent actuellement au service de collecte de la Ressourcerie donnant ainsi la possibilité à plus de 365.000 habitants de faire appel au service pour se débarrasser gratuitement d'objets et biens en bon ou mauvais état. En 2018, la Ressourcerie du Val de Sambre assure donc une **couverture de la zone Tibi de plus de 85%**. Afin de répondre à la demande croissante et pour des questions d'organisation et de mobilité, la Ressourcerie a par ailleurs investi en 2018 dans un nouveau véhicule de collecte de plus petite capacité.

Au niveau de ses performances environnementales, la Ressourcerie continue à développer de nouvelles filières de réemploi. C'est ainsi qu'une filière pour le réemploi des livres avait été trouvée courant 2017. Les premières évacuations de livres ont débuté en 2018. La fin de l'année devrait se clôturer avec des résultats similaires à ceux de l'année précédente : **près de 10% de réemploi, plus de 70% de recyclage** et moins de 20% seulement de valorisation énergétique de ce qui n'a plus être ni réemployé, ni recyclé.

Sur le **plan social**, la Ressourcerie occupera fin 2018 une vingtaine de travailleurs, dont 6 personnes sont



directement engagées sur son payroll en contrat à durée indéterminée et plus de 10 personnes sont occupées dans le cadre de mises à disposition au travers de collaboration avec les CPAS de la région. Notons que l'année 2018 a mis en évidence des difficultés accrues dans la recherche de nouveaux travailleurs sous le dispositif article 60§7.

Enfin, dans le cadre de la mise en place d'un parcours d'insertion, la Ressourcerie poursuit le développement de collaborations avec des organismes extérieurs. Comme en 2017, plusieurs travailleurs ont eu l'occasion de participer à des formations à caractère bureautique organisées directement par Tibi, à des formations orientées secourisme organisées par le CEPS, à des formations orientées communication et gestion du stress par le CEFORA et le Centre Hainaut-Namur pour la Gestion de la Qualité ou encore à des formations pour la manutention et le port de charges lourdes dispensées par le Forem Environnement.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Désignation d'un bureau d'études pour la conception, le contrôle et la direction de chantier des nouvelles infrastructures	100%	75%	100%	90%	-	100%	Remise des offres prévue pour 11/2018
Désignation d'un entrepreneur pour la construction des nouvelles infrastructures	-	-	100%	-	-	100%	Objectif reporté en 2019
Mise en place d'un parcours d'insertion pour les travailleurs	25%	25%	100%	50%	-	100%	
Développement de nouvelles filières pour les matériaux/biens	25%	25%	100%	50%	-	100%	
Elaboration du règlement de travail	100%	100%	-	-	-	-	

2.4 La collecte des déchets

2.4.1 Les collectes en porte-à-porte

2.4.1.1 La collecte des déchets ménagers résiduels

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

En 2018, ce sont toujours 8 communes qui bénéficient de la collecte en conteneurs à puce. Par ailleurs, les communes de Charleroi, Fleurus, Farciennes et Châtelet ont prolongé l'expérience pilote de collecte de déchets organiques en sacs biodégradables au niveau de certains quartiers de logements sociaux.

En fin d'année 2017, le Ministre Di Antonio a communiqué un appel à projets relatif à la collecte de la fraction fermentescible des ordures ménagères (FFOM) en conteneurs enterrés. Face au succès rencontré par les conteneurs groupés enterrés en déchets résiduels (Ordures Ménagères - OM), Tibi a souhaité tester l'utilisation de conteneurs enterrés pour la collecte de déchets organiques également et a, de ce fait, introduit un dossier de candidature dans le cadre de l'appel à projets. En conséquence, Tibi s'est vu octroyé une **subvention pour l'installation de 36 conteneurs enterrés**. Ainsi, un nouveau dispositif de conteneurs groupés sera mis en place par îlot (un conteneur enterré pour les déchets résiduels et un conteneur enterré pour la fraction fermentescible) à Charleroi et à Châtelet pour des immeubles à appartements gérés par les sociétés de logements sociaux (18 îlots OM-FFOM sont prévus). Ceux-ci sont en cours d'installation et seront fonctionnels au plus tard au début de l'année 2019.

Par ailleurs, l'expérience pilote en conteneurs groupés a permis de démontrer l'efficacité du système, ce qui a encouragé les autorités de la Ville de Charleroi à implémenter ce dispositif sur une partie du centre-ville, au niveau du projet appelé Charleroi District Créatif, pour collecter les déchets résiduels dans un premier temps. La zone initialement envisagée de Charleroi District Créatif a finalement été étendue à 2800 ménages. Dans le cadre de ce projet, nous avons également décidé de tester la collecte de verre en conteneurs enterrés. Ces conteneurs seront donc également installés au fur et à mesure de l'avancement des travaux.

La phase test du **système de géolocalisation** lancée fin 2016 sur un nombre limité de véhicules des différents services concernés et prolongée jusque fin 2017 a permis de prendre la décision d'installer ce système de géolocalisation **sur l'ensemble de la flotte Tibi**. Ce système de géolocalisation est installé et fonctionnel dans tous les véhicules prévus, et ce depuis le 1^{er} trimestre 2018

Par ailleurs, le projet visant à implémenter un **nouveau logiciel de gestion des conteneurs et services divers**, initié en 2015 afin de répondre à l'évolution de l'offre de services de l'intercommunale ces dernières années, a abouti et est désormais utilisé pour assurer les principales activités du service support de la collecte.



2.4.1.2 Les collectes sélectives

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

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

L'objectif d'implémentation de la collecte du P+MC est reporté. En effet, dans le cadre des discussions avec Fost Plus, compte tenu des adaptations à consentir au niveau de notre centre de tri VALTRIS, il est envisagé à ce stade que notre zone intercommunale passe à la **collecte du P+MC en 2020**.

L'objectif d'augmentation de fréquence des collectes sélectives de PMC (toutes les 2 semaines au lieu de 2 fois par mois), verres et papiers / cartons (toutes les 4 semaines au lieu de 1 fois par mois) étant lié à l'implémentation de la collecte du P+MC, est également reporté.

Cependant, depuis janvier 2018, **le P+** qui ne peut pas se retrouver dans les sacs bleus de PMC (films, pots de fleur, barquettes, etc.) **est accepté dans tous les recyparcs** et la volonté de l'intercommunale est de maintenir cette facilité jusqu'à l'implémentation de la collecte de P+MC en porte-à-porte.

● La collecte de la fraction fermentescible des ordures ménagères

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Les faits marquants relatifs à la collecte des déchets organiques sont repris dans le volet relatif à la collecte des déchets résiduels.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Collecte des ordures ménagères résiduelles							
Configuration du système de géolocalisation permettant l'enregistrement intégré des données et leur exploitation	100%	100%	-	-	*	-	
Déploiement du système de géolocalisation à toute la flotte de véhicules	-	-	100%	100%	-	-	Installation complète, création des circuits en cours
Mesure du poids moyen d'un sac d'ordures ménagères sur base d'un échantillon représentatif	100%	100%	-	-	-	-	
Collectes sélectives							
Augmentation de la fréquence de la collecte sélective des PMC, du verre et du papier-carton (toutes les 2 semaines)	-	-	100%	-	-	-	Objectif reporté
Réorganisation des tournées- rééquilibrage la charge de travail	-	-	25%	25%	100%	-	
Intégration du P+MC dans l'organisation de la collecte de cette fraction	-	-	-	-	100%	-	Objectif reporté
Suivi du projet pilote de collecte en sacs biodégradables	100%	100%	100%	100%	-	-	Poursuite de l'expérience dans les communes intéressées
Collecte par conteneurs							
Suivi du projet pilote de collecte des déchets résiduels à l'aide de conteneurs groupés aériens et/ou enterrés (commune ne pouvant être couverte par conteneurs à puce)	100%	100%	100%	100%	-	-	Poursuite de l'expérience dans les communes intéressées
Etude de la mise en place de conteneurs groupés au sein du quartier Charleroi DC élargi	100%	100%	-	-	-	-	
Nouveau : Mise en place de conteneurs groupés pour la collecte du verre au sein du quartier Charleroi DC élargi	-	-	100%	100%	-	-	
Nouveau : Mise en place de conteneurs groupés pour la fraction résiduelle au sein du quartier Charleroi DC élargi	-	-	-	-	30%	-	Implémentation suivant planning de travaux de voiries
Nouveau: Installation de nouveaux conteneurs groupés à Charleroi et Châtelet (SLSP) pour la collecte des fractions résiduelle et organique	-	-	100%	100%	-	-	Placements réalisés en 2018 pour utilisation effective au 01/01/2019



2.4.2 Le Taxi-déchets

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Les demandes pour le « Taxi-déchets » sont **en constante diminution**. En effet, celui-ci est progressivement remplacé pour les encombrants par les services gratuits de La Ressourcerie du Val de Sambre disponibles dans 11 communes sur 14.

Cependant, pour tous les citoyens de la zone Tibi qui ne disposent pas de véhicule pour se rendre au recyparc, le Taxi-déchets continue d'assurer à la demande un service payant (au tarif social) d'enlèvement des encombrants, DEEE, inertes, asbeste-ciment et déchets verts.

A côté de cela, l'équipe du Taxi-déchets a repris un certain nombre d'activités complémentaires du fait de la baisse d'activités. Elle assure, à la demande des villes et communes, l'enlèvement de dépôts clandestins. Enfin, elle se charge de collecter le P+ (par camion compacteur) dans les recyparcs toutes les semaines.

Ces différentes missions ont exigé une rationalisation accrue dans la gestion du planning des différentes missions réalisées par l'équipe. Les interventions du taxi-déchets sont de ce fait regroupées et concentrées sur certains jours de la semaine.



2.4.3 La collecte en recyparcs

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Les formations à l'accueil à destination des préposés des recyparcs se sont poursuivies en 2018 ; une nouvelle session de formation théorique a ainsi été dispensée en juillet 2018 au personnel absent lors des précédentes formations. De plus, des modules de **coaching à l'accueil** sur le lieu de travail se sont déroulés entre août et octobre 2018. L'ensemble de ces formations a pour objectif de professionnaliser l'accueil des usagers, de réduire les cas d'agressions verbales et physiques et de diminuer les éventuelles plaintes.

Les **formations en leadership**, entamées depuis 2016, se sont prolongées en 2018 par des sessions



de coaching individuel. Elles visent à développer un savoir-faire et un savoir-être en matière de management, visant particulièrement l'équité, la gradation des réactions, la crédibilité et l'exemplarité, ainsi que le respect mutuel et la reconnaissance du travail accompli.

L'**harmonisation des modalités d'accès aux recyparcs** au niveau régional a été abordée au sein de la COPIDEC sous l'angle de l'amélioration de l'accessibilité aux recyparcs par l'extension des horaires d'accès en soirée et le week-end. L'analyse réalisée plaide pour un maintien des horaires actuels, qui, dès 2011, avaient été revus au niveau de notre Intercommunale afin de permettre une ouverture des recyparcs durant des plages horaires qui intéressent les usagers. Cette analyse montre en effet que le surcoût qui serait engendré par une extension des horaires d'accès en soirée et le week-end serait disproportionné par rapport à l'intérêt que cela pourrait représenter pour les usagers.

L'**analyse du remplacement de la collecte du verre plat en conteneurs de grand volume** (utilisés dans neuf recyparcs de la zone) **par des petits conteneurs de 2 m³** s'est finalisée sur base des résultats obtenus jusqu'à la fin du mois de juin 2018. La conclusion de cette analyse prône le maintien de la situation actuelle, combinant la récolte de verre plat par conteneur de grand volume sur neuf recyparcs et par conteneur de petit volume sur les cinq autres recyparcs.

L'année 2018 a aussi vu le démarrage de la récolte des **petits plastiques d'emballage (P+)** sur l'ensemble des recyparcs de Tibi ; il s'agit des emballages en plastique, autres que ceux autorisés dans le sac bleu PMC, ainsi que des petits objets en plastique d'un volume inférieur à 10 litres, vides, secs et propres. Les flux de films plastiques et de pots de repiquage, triés séparément auparavant, ont été inclus dans cette nouvelle collecte, qui agrandit ainsi la palette du recyclage des déchets en produisant de nouveaux objets (bancs, plots, bacs, ...) à partir des matières plastiques broyées, nettoyées et regranulées. Ce nouveau tri des déchets a été accueilli favorablement par les usagers des recyparcs, dans l'attente de l'implémentation de la collecte en porte-à-porte des P+MC (2020).

Un besoin accru en formation du personnel a été identifié concernant les **risques liés à l'amiante**. Des séances de formation et de sensibilisation à destination des agents des recyparcs et du taxi-déchets sont programmées au courant du dernier trimestre 2018, avec l'intervention d'une société extérieure spécialisée.

Enfin, suite au constat posé en 2017 d'un taux absentéisme particulièrement élevé, l'Intercommunale a fait appel à l'intervention d'un consultant extérieur

avec pour objectif, sur base d'une rencontre individuelle avec les membres du personnel, de la ligne hiérarchique et de la direction, de poser le constat et d'identifier des pistes d'amélioration dans la perspective de répondre aux attentes de chacun. Parmi ces pistes d'amélioration, il a été procédé à **l'engagement d'un Responsable opérationnel** des recyparcs qui assurera dès octobre 2018 une gestion de proximité des recyparcs, notamment grâce à une présence accrue sur le terrain.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Equipement d'un système de vidéosurveillance sur tous les parcs - désignation d'un bureau d'études	9 parcs sur 14	-	9 parcs sur 14	33%	-	100%	
Harmonisation des modalités d'accès aux recyparcs (COPIDEC)	100%	100%	100%	100%	100%	-	Analyse de l'extension des horaires d'ouverture
Mise en place de la collecte du verre plat par conteneurs de 2 m ³	5 parcs	100%	Analyse de l'ajout de 9 parcs	100%	-	-	Analyse réalisée, décision de maintien de la récolte de verre plat combinant conteneurs de grand et de petit volume.
Mise en place de l'accueil des PME dans les recyparcs moyennant rétribution du coût réel et complet	100%	100%	-	-	-	-	Règlement adopté par le CA du 29/03 et 03/05/2017.
Analyse de la mise en place de la collecte des verres creux blancs et colorés en bulle à verre	-	-	-	-	100%	-	
Organisation de modules de coaching à l'accueil pour les préposés sur le lieu du travail	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Finalisation des sessions de formation en leadership pour les brigadiers - poursuite sous forme de coaching	100%	100%	100%	100%	-	-	
Mise à jour de l'analyse de la pertinence de maintenir une collecte de PMC dans les parcs	100%	100%	-	-	-	-	Maintien de la collecte des PMC dans les recyparcs en 2018.
Extension de la collecte sélective des plastiques durs à la source	4 parcs	5 parcs	-	-	-	-	
Analyse de la mise en place d'une collecte séparée des matelas (en fonction de la mise en place d'une obligation de reprise)	-	-	-	-	100%	-	
Nouveau : Mise en place de la collecte des P+ dans les recyparcs	-	-	-	100%	-	-	au 01/01/2018
Nouveau : Formation aux risques liés à l'amiante	-	-	-	100%	-	-	Dernier trimestre 2018
Nouveau : Révision de l'organigramme du service Etudes et Recyparcs	-	-	-	100%	-	-	

2.5 La propreté publique

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Suite à l'adhésion de la Ville de Charleroi, en sa séance du Conseil communal du 26 juin 2017, au nouveau secteur Propreté Publique de Tibi, la **première phase du transfert d'activités a débuté le 1^{er} mars 2018** avec un total de 74 ETP à l'œuvre, équipe d'encadrement comprise. Ce personnel est composé d'agents statutaires mis à disposition par la Ville, de contractuels travaillant précédemment à la Ville et de quelques engagements extérieurs afin de compléter les profils de compétences nécessaires au bon fonctionnement du service.

Les démarches initiées pour adapter les statuts permettant à Tibi d'activer la possibilité de transférer du personnel statutarisé depuis une commune vers le nouveau service se poursuivent. Pour le personnel contractuel, notons que les personnes sous contrat PTP à la Ville se sont vues offrir dès leur engagement chez Tibi un contrat à durée déterminée de type APE qui aboutira, in fine, à la signature d'un contrat à durée indéterminée.



Afin de mener à bien ses missions et consécutivement à leur expertise technique et financière, le **transfert d'une partie des véhicules** du service propreté publique de la Ville a été effectué vers l'intercommunale. Divers marchés publics ont été attribués pour **acquérir le matériel et les équipements ergonomiques nécessaires** aux activités : chariots de balayage, balais, pelles, souffleurs électriques, aspirateurs de rue, clés de corbeilles... Le début de l'année 2018 a également été mis à profit pour affiner les cycles de travail et les aspects purement opérationnels relatifs aux activités : circuits de balayage mécanisé, délimitation des secteurs de nettoyage...

Tibi, qui s'appuie sur une grande expertise en matière de gestion des déchets depuis de nombreuses années, s'occupe donc en intra-ring, depuis le 1^{er} mars 2018, des compétences suivantes en matière de propreté publique : vidage des corbeilles publiques, collecte des dépôts sauvages, nettoyage des voiries tant manuel que mécanisé. Le nettoyage du marché dominical en centre-ville est aussi de sa compétence et reste un des

points d'attention. Outre cette présence au quotidien de l'espace public, le service gère aussi l'ensemble des festivités en intra-ring en collaboration avec le service Collectes de l'Intercommunale.

En extra-ring, Tibi gère uniquement le balayage mécanisé de l'espace public. Toutes ces activités sont réalisées en **deux pauses de travail, 7 jours sur 7**, hormis le dimanche couvert par une seule de pause. Enfin, notons que Tibi couvre également toute l'entité du grand Charleroi en matière de prévention.

L'impulsion donnée par le staff d'encadrement couplée à une nouvelle organisation de travail et la mise à disposition du matériel adéquat ont permis d'atteindre **de très bons résultats immédiats avec une satisfaction globale très positive** de la part des citoyens, des commerçants et des mandataires locaux. Cette satisfaction largement communiquée dans les médias et sur les réseaux sociaux a eu pour effet de **valoriser pleinement le rôle primordial des agents de propreté** impliqués dans la première phase du transfert d'activités.

De son côté, Tibi a lancé un premier **baromètre sur le ressenti de la malpropreté** dans l'espace public avant la reprise des activités de propreté publique. Un deuxième baromètre, réalisé à la fin septembre a permis d'objectiver les résultats engrangés. Le maintien d'un rendement de travail constant pour garantir une qualité pérenne reste néanmoins un des enjeux prioritaires sur le long terme.

Après la phase de démarrage des activités, l'Intercommunale s'est attelée à élaborer **une série d'indicateurs de performance** relatifs au suivi des activités de propreté publique tant en intra-ring qu'en extra-ring. Ces indicateurs permettront à terme d'orienter la stratégie du service pour plus d'efficacité.

L'Intercommunale a également ratifié avec la Ville une **convention d'occupation à titre précaire** d'une partie de la caserne Trésignies situées en plein centre-ville d'où partent les équipes de nettoyage urbain. Elle envisage à terme l'acquisition du bâtiment, situé idéalement pour une meilleure efficacité logistique, afin d'y procéder à des travaux de réfection.

Partant du constat des diverses demandes d'intervention provenant des entités publiques et des citoyens, le service propreté publique a pris conscience de la nécessité de mettre en place une **nouvelle activité de nettoyage à haute pression**. En effet, il s'est avéré que l'état des corbeilles publiques et des revêtements de sol sous ces poubelles, mais également des places, voiries et trottoirs nécessitaient une attention particulière. L'acquisition d'un nettoyeur haute pression industriel dans le courant du dernier trimestre 2018 apportera dès lors un soutien indéniable à l'amélioration du niveau de propreté en rue et permettra de répondre à l'ensemble des demandes dès 2019.

Soucieux d'étendre son réseau et son expertise en matière de gestion de la propreté publique, le Service a

entrepris une collaboration avec l'asbl Be Wapp portant sur la **sensibilisation à la propreté publique** pour laquelle Tibi reçoit un subside annuel. En outre, **deux applications web** développées par Be Wapp ont été mises en test au sein du service. L'une concernant la « mesure de la propreté », outil de contrôle qualité des différentes zones d'intervention mais également du travail effectué, l'autre portant sur l'inventaire des infrastructures (poubelles, canisites...) et des points noirs en matière de propreté comme les dépôts sauvages récurrents. Ces outils de management viennent compléter les autres développements informatiques en cours d'implémentation tels que la planification du travail et la cartographie des circuits et secteurs d'intervention.

Parallèlement au déploiement d'activités sur Charleroi, différents contacts ont eu lieu durant l'année 2018

avec les communes de Farciennes, Les Bons Villers et Aiseau-Presles intéressées à intégrer le nouveau secteur d'activités.

Enfin, au vu des résultats positifs engrangés depuis le 1^{er} mars 2018, les autorités de la Ville de Charleroi ont décidé d'**accroître le périmètre d'intervention du service propreté publique** de Tibi. Durant le dernier trimestre 2018, Tibi reprendra dès lors l'ensemble des activités de propreté qu'elle effectue déjà en intra-ring sur les entrées stratégiques nord et sud de la Ville (Villette et quartier nord dont les abords du Spiroudome).

Notons enfin que la seconde phase du transfert complet des compétences de la Ville en matière de propreté publique vers Tibi devrait avoir lieu au plus tard au cours du premier semestre 2020.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Missions de la propreté publique							
Proposition d'une offre de service aux 10 communes intéressées	100%	100%	-	-	-	-	
Modification statutaire de Tibi pour la création du secteur « propreté et salubrité publique »	100%	100%	-	-	-	-	
Adhésion de la Ville de Charleroi au secteur « propreté et salubrité publique »	100%	100%	-	-	-	-	
Recrutement du personnel pour le démarrage des activités en 2018	100%	100%	-	-	-	-	
Identification et aménagement de locaux pour le démarrage des activités de propreté	100%	100%	-	-	-	-	
Transfert et acquisition du matériel pour le démarrage des activités de propreté	100%	100%	-	-	-	-	
Mise en place des modalités organisationnelles	100%	100%	-	-	-	-	
Réalisation d'un baromètre bisannuel de la propreté publique	100%	-	100%	100%	100%	-	
Nouveau : Démarrage effectif des activités de propreté publique sur l'intraring de Charleroi	-	-	100%	100%	-	-	
Nouveau : Mise en place d'indicateurs de performances du service de propreté et de salubrité	-	-	100%	100%	-	-	
Nouveau : Transfert du personnel statutaire de la Ville vers Tibi	-	-	-	-	-	100%	
Nouveau : Acquisition du bâtiment des casernes Trésignies	-	-	-	-	-	100%	
Nouveau : Recensement des « équipements » de propreté publique sur le territoire de Charleroi	-	-	-	-	-	100%	
Nouveau : Implémentation du contrôle qualité comme outil de management	-	-	-	-	-	100%	
Nouveau : Mise en place effective de la nouvelle activité de nettoyage	-	-	-	-	-	100%	
Nouveau : Extension du périmètre d'intervention de Tibi sur les portes d'entrée du centre-ville	-	-	-	-	-	100%	
Nouveau : Transfert de la 2 ^{de} phase des activités de propreté publique de la Ville vers Tibi	-	-	-	-	-	50%	
Poursuite de la démarche d'adhésion des communes aux services de la propreté publique - nombre de communes adhérant au secteur	1 (Charleroi partim)	1 (Charleroi partim)	3	1 (Charleroi partim)	5 (Charleroi complet)	3	Nombre de communes

2.6 Le recyclage

2.6.1 Les filières de recyclage

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Les filières de recyclage des déchets de bois, d'inertes et des plastiques confirment en 2018 les augmentations tarifaires annoncées.

L'intercommunale a décidé en 2018 de **remettre en concurrence** le marché de traitement des déchets de plafonnages, dans le but d'obtenir pour 2019 et les années suivantes, un meilleur coût de traitement de ces déchets qui suivent une filière de recyclage du gypse.

Le recyclage du verre plat a lui aussi fait l'objet d'une nouvelle mise en concurrence : la valeur de vente de ce déchet diminue de l'ordre de 25%.

Enfin, au printemps 2018, des problèmes de qualité de tri des déchets verts provenant des recyparc (mélanges pelouses et branchages, présence d'intrus) ont été enregistrés. De ce fait, certains apports de déchets verts n'ont pas pu être assimilés à la qualité « pelouse », ce qui a engendré un surcoût de traitement.



2.6.2 Le tri-broyage des encombrants

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

L'étude d'opportunité du remplacement de l'installation de broyage des déchets encombrants a permis de déterminer que l'**optimum de durabilité consistait en un remplacement du broyeur couplé à un déplacement vers l'Unité de Valorisation Énergétique**.

En 2017, l'intercommunale s'est adjointe les services d'un assistant à maîtrise d'ouvrage, adjudicataire d'un **marché public** visant à l'achat et à l'installation de ce nouveau broyeur. Ce dernier a démarré sa mission en octobre. La phase dite « d'avant-projet » est aujourd'hui finalisée. L'emplacement du broyeur est défini en tenant compte des différents impératifs (logistique, technique, maintenabilité et exploitabilité). **Le cahier spécial des charges est en rédaction** et devrait être lancé au cours du troisième trimestre 2018.

Tenant compte de l'interaction avec l'actuel projet de modernisation de l'UVE, la mise en service du nouveau broyeur est attendue pour la fin 2019 ou le début 2020.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Installation de broyage							
Réalisation d'une étude d'opportunité de remplacer l'installation de broyage des déchets	100%	100%	-	-	-	-	
Désignation d'un assistant à MO pour la concrétisation du scénario optimal	100%	100%	-	-	-	-	
Nouveau : Lancement du marché d'acquisition du nouveau broyeur	-	-	-	-	-	100%	

2.6.3 Le centre de tri des PMC

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Suite aux travaux d'amélioration réalisés en 2017, Valtris conforte ses résultats opérationnels en 2018.

Le **taux de résidu** est une fois encore en diminution cette année par rapport à l'année précédente tandis que la **quantité triée est en augmentation**, au-delà de l'augmentation des quantités à trier provenant des zones intercommunales du BEP Environnement, de l'InBW et de Tibi, grâce notamment à l'apport de PMC provenant d'autres zones intercommunales et

des entreprises. De plus, nous avons pu valoriser près de 20 tonnes de PP récupérées manuellement alors qu'elles étaient auparavant destinées à la valorisation énergétique.

Parallèlement à la gestion du quotidien, **Valtris se prépare à l'extension de la collecte du PMC** à tous les plastiques d'emballage ménagers (P+MC). Plusieurs tests ont déjà eu lieu en 2018 avec ce nouveau gisement provenant de communes pilotes et d'autres sont encore planifiés. Ces tests vont permettre d'identifier les futurs investissements à réaliser pour trier efficacement ce nouveau flux.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Optimisation du procédé de tri (tri de la totalité du flux des 3 intercommunales en 2 pauses)	100%	100%	-	-	-	-	
Assurer la pérennité du fonctionnement du centre de tri à un prix de revient acceptable, couvert par l'intervention financière de Fost Plus	100%	100%	-	-	-	-	
Nouveau: Adaptation de la chaîne de tri au P+MC	-	-	-	-	-	100%	



2.7 La valorisation énergétique

2.7.1 La biométhanisation des déchets organiques

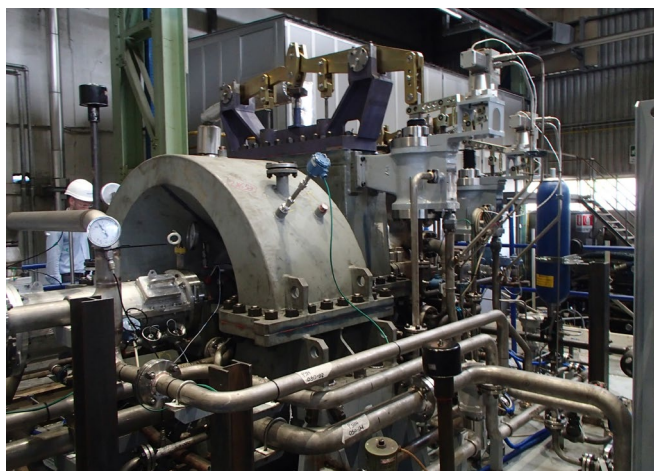
Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Fin 2017, l'intercommunale s'est adjoint les services d'un **assistant à maîtrise d'ouvrage**, adjudicataire d'un marché public qui a démarré sa mission, après notification, dans la perspective de lancer un marché public de travaux.

Le travail réalisé en 2018 par l'assistant à maîtrise d'ouvrage dans le cadre de l'avant-projet a confirmé **l'intérêt d'envisager un prétraitement de la FFOM**, mais il a également mis en lumière dans le même temps la complexité de cette approche au vu de son caractère novateur et différent de l'approche classique qui consiste à avoir un prétraitement et/ou un post-traitement de la FFOM avant et/ou respectivement après biométhanisation sur le site des installations.

Dans le cadre de cette phase d'avant-projet, des investigations complémentaires ont été entreprises (analyses de composition, tests d'équipements complémentaires, etc.) dans la perspective de pouvoir affiner le procédé de prétraitement élaboré.

La finalisation de l'avant-projet est idéalement attendue pour début 2019.



2.7.2 La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Le projet de modernisation de l'UVE s'est poursuivi tout au long de cette année. La première **phase importante de « génie civil »** est aujourd'hui terminée. En plus des éléments évoqués lors de la précédente évaluation du plan stratégique, elle a vu se construire :

- Un nouveau hall de valorisation énergétique ;
- Une grande partie de l'extension de la fosse de stockage ;
- Un nouveau bâtiment de stockage des mâchefers ;
- Un nouveau bâtiment destiné à accueillir une partie du nouveau traitement des fumées.

Une première phase relative à l'intégration paysagère du site a également débuté avec **la mise en peinture de la cheminée finale** et le bardage de certains bâtiments.

Les grandes manœuvres ne reprendront qu'à la fin 2019 avec la création de la nouvelle salle de contrôle mais également avec les démolitions prévues.

Le **nouveau bâtiment atelier/bloc social** est à présent finalisé et a été mis en fonction. Les équipes opérationnelles peuvent aujourd'hui jouir d'un meilleur confort et de postes de travail tout à fait adaptés.

La **phase « process et électricité »** a également connu des avancées. La nouvelle chaudière est aujourd'hui assemblée et est dans sa phase de finalisation. Le nouveau groupe turbo-alternateur a été livré et a pris place dans le bâtiment HVE, tandis que l'aérocondenseur lui fait face. Les installations d'épuration des fumées sont également en phase de finalisation.

Il s'agit à présent d'entamer l'installation du nouveau dispositif de pilotage des lignes, mais également d'entamer les phases de test de la nouvelle installation, avant sa mise en service définitive attendue pour le second semestre 2019.

La volonté de l'intercommunale étant d'**améliorer l'efficacité énergétique de l'UVE**, un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage visant la création d'un réseau de chaleur au départ de l'UVE a été attribué en 2018. La phase d'avant-projet est finalisée et conclut à l'opportunité environnementale et financière du développement d'un tel réseau. La prochaine phase consistera en la rédaction d'un cahier des charges pour la création, l'installation et l'exploitation du réseau.

Enfin, et en adéquation avec la volonté forte de l'intercommunale de s'inscrire dans une politique environnementale performante, le site de l'UVE a vu **sa recertification EMAS accordée** lors d'un audit réalisé au premier semestre 2018.

2.8 L'élimination des déchets ultimes

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Malgré une pression existante du marché pour aller vers la mise en CET des déchets ménagers en raison de la saturation chronique et croissante des outils de valorisation énergétique existants, l'Intercommunale

a pu maintenir son objectif de n'envoyer en CET que les déchets ultimes. Il n'empêche que la situation de saturation chronique des outils de valorisation énergétique existants en Wallonie et, plus largement, en Belgique, demeure préoccupante au regard du risque de ne pas pouvoir trouver d'exutoire de valorisation énergétique en cas de problème nécessitant un arrêt inopiné et prolongé des installations de l'UVE.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Biométhanisation des déchets organiques							
Désignation d'un assistant à maîtrise d'ouvrage pour la conception d'une unité de prétraitement des déchets organiques sur le site de l'UVE	100%	100%	-	-	-	-	
Lancement du marché de travaux	-	-	100%	25%	-	-	
Mise en service de l'unité de prétraitement	-	-	-	-	100%	-	
Valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés							
Réalisation des travaux de modernisation et de construction de la nouvelle ligne d'incinération (mise en service industrielle en 2019)	-	-	-	-	100%	-	
Optimisation du design complet de la chaudière de la ligne 2 pour réduire le risque de fuites	100%	-	100%	-	-	-	Objectif reporté afin de mesurer l'intérêt économique
Extension de la mise en place d'une Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur aux services techniques	100%	100%	-	-	-	-	
Amélioration du temps de réponse aux pannes (gestion des stocks, réactivité du personnel)	100%	100%	-	-	-	-	
Poursuite de l'internalisation d'activités de maintenance curative, préventive et prédictive	100%	-	100%	-	-	100%	Objectif reporté à la finalisation du nouvel atelier
Lancement d'une étude de faisabilité relative à la mise en place d'un réseau de chaleur	100%	100%	-	-	-	-	
Construction d'un atelier-magasin	100%	100%	-	-	-	-	
Aménagement d'un parking pour le personnel et les visiteurs	100%	100%	-	-	-	-	
Réalisation du voûtement partiel de l'ancien bras de la Sambre	100%	100%	-	-	-	-	
Mise en place d'un nouvel organigramme en prévision des futures installations	100%	50%	100%	100%	-	-	

2.9 L'administration générale

2.9.1 La gestion de nos partenariats

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Si 2018 n'a pas vu le nombre de partenaires augmenter, l'Intercommunale n'en a pas été pour autant moins active en ce qui concerne **l'optimisation de son portefeuille de services**.

En effet, la force d'une intercommunale résidant dans la mutualisation de ses services, celle-ci doit sans cesse être à l'écoute de ses « clients » actuels et potentiels afin de leur fournir le service le plus adapté.

A cette fin, Tibi mène régulièrement et avec diverses communes des projets pilotes qui aboutissent à terme soit à une amélioration d'un service existant soit carrément à un nouveau service.

Comme détaillé dans les chapitres précédents, les expériences pilotes menées en 2018 concernaient les conteneurs groupés enterrés, la collecte de déchets organiques en sacs biodégradables ainsi que la collecte de P+MC dans les recyparcs.

Deux conventions de collaboration ont également été signées : l'une avec Fost Plus et Be WaPP afin de mener des actions conjointes ayant pour but de réduire les déchets sauvages et dépôts clandestins, d'une part et l'autre avec le centre Gacep afin de permettre à des mineurs d'âge condamnés à des travaux d'intérêt public d'accomplir leur peine dans des missions de propreté publique.

2.9.2 La gestion des ressources humaines

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Les objectifs stratégiques des exercices 2017-2019 portaient sur 3 niveaux afin de répondre à la mission du Service Ressources Humaines, à savoir, fournir une expertise stratégique en gestion du personnel afin de maximiser la valeur du capital humain et ainsi faire de l'intercommunale un gestionnaire de patrimoine humain au service des collectivités locales.

2.9.2.1 Transformation du Service RH et consolidation des politiques RH

Les grands changements opérés en 2017 concernant les **logiciels de gestion des prestations et des absences et d'administration salariale** du personnel ont nécessairement engendré une période de stabilisation en 2018.

La modification profonde du **Règlement de travail**, initiée en 2016 et poursuivie en 2017, a abouti en janvier 2018. Un texte actualisé a été distribué à l'ensemble des travailleurs de l'Intercommunale. La volonté est désormais de faire vivre ce document et de l'adapter fréquemment aux évolutions de l'entreprise.

Par ailleurs, le projet d'actualiser le Statut Administratif et Pécuniaire a été redéfini et postposé à 2019 compte tenu notamment de la volonté de redéfinir les carrières en fonction des métiers et de leurs spécificités en raison de l'intégration de nouveaux métiers.

2.9.2.2 Le développement et la gestion du capital humain



• Développer le leadership et améliorer les pratiques de management

Pour rappel, le leadership est la capacité d'une personne à influencer et à fédérer un groupe, pour atteindre un but commun, dans une relation de confiance mutuelle. Pour converger vers cet état d'esprit, une **formation de toute la ligne hiérarchique en leadership** et pratiques de management a été initiée en 2016 et poursuivie en 2017. Après l'enseignement des concepts théoriques et l'analyse de situations vécues, la démarche a été prolongée en 2018 par l'organisation de **coachings individuels** pour la première ligne d'encadrement et de coachings d'équipe pour la seconde ligne d'encadrement.

Dans une même optique de renforcer le management et améliorer la **transversalité** entre les différents services, une journée de réflexion a été organisée au cours du dernier trimestre de l'année.

Afin de suivre l'évolution du monde professionnel vers plus de flexibilité et d'autonomie, un **cadre général pour le télétravail occasionnel** a été déterminé dans le cadre de la modification du Règlement de travail. Les premiers télétravailleurs ont apprécié l'expérience.

● Gérer et développer les compétences

Une entreprise performante se doit de connaître ses ressources et savoir en tirer le meilleur profit. C'est donc en poursuivant l'objectif de mettre en place une **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** que le Service RH a recueilli les besoins en formation de différents services afin de mettre en place un plan de formation transversal.

S'inscrivant notamment dans une démarche de **prévention de l'absentéisme** et particulièrement l'absentéisme causé par des situations de stress et de burn-out mais également dans une démarche d'amélioration et de recherche de l'efficacité, une formation en **gestion du temps de travail et du stress** a été organisée durant le dernier trimestre 2018 à destination du personnel administratif. L'objectif poursuivi est de mettre à disposition des travailleurs des outils qui leur permettront d'organiser, de prioriser et de planifier leurs tâches afin d'améliorer la gestion du temps et du stress.

Par ailleurs, l'Intercommunale a lancé un **projet de formation en soutien à l'écriture et à la lecture** à destination des travailleurs qui souhaitent améliorer leur maîtrise du français. Ce projet s'inscrit sur le long terme et pourra éventuellement être renouvelé en fonction des retours.

Parallèlement, l'année 2018 sonne également la fin de la **deuxième période d'évaluation** qui devra être conclue par une évaluation individuelle de chaque travailleur en fonction notamment de ses objectifs individuels et des objectifs collectifs du Service.



● Gestion des effectifs

L'année 2018 a été marquée par l'intégration du nouveau Service Propreté Publique au sein de l'Intercommunale, composé de 74 travailleurs dont 46 transférés et 12 mis à disposition par la Ville de Charleroi. Les activités ont débuté le 1^{er} mars 2018.

Préalablement à ces nombreux engagements et transferts et en anticipation de la future réforme du système de subside APE, une analyse des opportunités de réduction des charges et des subventions a été menée. Celle-ci a permis dans un premier temps de convertir des projets PTP à la Ville en points APE chez Tibi dans le cadre d'un nouveau projet.

2.9.2.3 La participation au développement de l'entreprise

Le Service Ressources Humaines a la responsabilité de soutenir l'entreprise dans l'amélioration continue de ses processus et dans sa recherche d'excellence. C'est dans cette logique que le projet de « **Mobilisation du personnel** » est né.

Suite à l'analyse des résultats de la deuxième enquête Masterkey en juin 2017, un nouveau groupe a été constitué à partir de candidatures spontanées. Encadré par un facilitateur externe, ce groupe a choisi de travailler le **thème de la solidarité**. Deux projets pilotes sont nés de la réflexion des groupes de travail constitués des représentants des travailleurs. Le premier projet consiste en l'organisation d'un team building récréatif lors de l'après-midi du personnel. Le second projet vise à permettre une meilleure connaissance des autres métiers de l'Intercommunale en organisant un « Vis mon job ».

En définitive, les **valeurs d'une entreprise** définissent les comportements humains et les bonnes pratiques nécessaires à la réalisation de ses objectifs stratégiques et en sont par conséquent ses fondations. Il est évident que ces deux projets s'inscrivent dans cet objectif de faire vivre et de véhiculer les valeurs de l'Intercommunale.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Processus et règlements							
Actualisation du règlement de travail	100%	100%	-	-	-	-	
Actualisation du statut administratif de manière à intégrer un volet pécuniaire	100%	100%	-	-	-	-	
Actualisation du statut administratif de manière à l'intégrer aux réalités de l'intercommunale	-	-	100%	10%	-	100%	
Mise en place d'une nouvelle gestion intégrée du temps de travail et des absences	100%	100%	-	-	-	-	
Nouveau : Analyse de la valeur ajoutée de réaliser le paiement des salaires directement par le secrétariat social	-	-	100%	100%	-	-	
Développement et gestion du capital humain							
Passation d'un marché public pour la désignation d'une société de recrutement et d'assessment	100%	20%	100%	20%	-	100%	
Poursuite des formations en leadership et des pratiques de management de l'encadrement de première et seconde ligne	100%	100%	100%	100%	-	-	
Instauration d'un cadre général pour le travail à distance	100%	50%	100%	100%	-	-	
Mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	-	-	-	-	100%	50%	
Evaluation des opportunités de réduction de charges ou de subsidiation du personnel employé (plans ACTIVA, APE...)	100%	100%	100%	100%	-	-	
Participation au développement de l'entreprise							
Poursuite du projet de «mobilisation du personnel»	100%	100%	100%	100%	100%	-	
Réalisation d'une enquête sur le degré de mobilisation du personnel	100%	100%	-	-	100%	-	
Développement de la culture d'entreprise à partir de la diffusion des valeurs de l'intercommunale	100%	60%	100%	80%	-	-	

2.9.3 La gestion de la sécurité

2.9.3.1 La sécurité au travail

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Pour essayer d'identifier les facteurs pouvant influencer les accidents de travail, il est indispensable de les caractériser. Depuis plusieurs années, diverses analyses croisées sont réalisées, en liant par exemple les natures et sièges de lésions aux différents métiers de l'intercommunale. Pour tenter de diminuer le risque d'accident lié à la manutention et conscientiser les préposés, le SIPP et la ligne Hiérarchique ont organisé des formations et rappels sur la manutention manuelle de charges.

Le SIPP va accentuer son analyse de manière à déceler des **causes communes à certains types d'accidents** et à élaborer des actions préventives plus ciblées même si aujourd'hui nous pouvons avancer que la cause principale des accidents est d'ordre comportementale et non matérielle.

Un **audit sur la « vision de la sécurité dans l'ensemble de l'intercommunale »** a été réalisé en 2018. Cet audit comporte deux axes : le premier s'articule autour de la

sécurité de « terrain », le respect de la législation ; le second a porté plus spécifiquement sur le côté « managérial », relationnel et communicationnel autour de la thématique de la sécurité. Au terme de cet audit, des actions et méthodes de travail ont été proposées afin de dynamiser et rendre encore plus performante la sécurité des travailleurs. Elles seront mises en place en 2019.



Les besoins et les candidats à la **formation d'Equipiers de Première Intervention** ont été définis et les formations ont été dispensées dans le courant du dernier trimestre 2018.

Enfin, dans le cadre de l'optimisation du fonctionnement de l'intercommunale, une refonte de l'organigramme a été réalisée de manière à créer **un nouveau service « Qualité, Sécurité et Environnement »** regroupant les compétences du SIPP, du Gardiennage et de l'Environnement. Un responsable QSE a également été recruté.

2.9.3.2 La protection de nos infrastructures

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

En fin d'année 2017, un bureau de consultance en matière de vidéosurveillance et de protection des biens et des personnes a été désigné pour réaliser une **mission d'accompagnement dans le projet d'implémentation de la vidéosurveillance** sur les 14 recyparcs de l'Intercommunale.

Pour rappel, l'implémentation d'un système de caméra a pour double mission de se prémunir contre le vol et de protéger nos agents. Cette analyse a permis d'établir de façon précise les besoins de chaque recyparc afin de garantir la surveillance des zones sensibles. La mission a abouti à la réalisation d'un **marché public pour la fourniture, l'installation et l'entretien** de caméras de surveillance qui a été attribué en fin d'année 2018.

Il est prévu que l'ensemble des 14 recyparcs soient équipés dans le courant de l'année 2019.

Fort de cette analyse pour les recyparcs, il est prévu de procéder, au cours du dernier trimestre 2018, au même type d'analyse pour notre Pôle environnemental.

La construction d'un nouveau poste de garde est reportée compte tenu des travaux de réaménagement du pôle environnemental qui sont planifiés pour 2019 et de façon à l'intégrer dans une réflexion globale de la gestion des accès et de la circulation sur le site de Couillet.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
La sécurité au travail							
Test systématique des EPI et vêtements de travail par type d'utilisateurs	100%	100%	100%	100%	-	-	
Réalisation d'une mission d'assistance externe d'analyse de la manière dont Tibi appréhende la sécurité	100%	-	100%	100%	-	-	
Consolidation de «l'esprit sécurité» par l'organisation d'échanges participatifs au sein d'un même service («Toolbox meeting»)	100%	30%	100%	50%	-	100%	
Lancement d'un appel à volontariat pour former de nouveaux Equipiers de Première Intervention	100%	-	100%	100%	-	-	
Réalisation d'un plan de formation «sécurité» à l'attention de la ligne hiérarchique	100%	-	100%	25%	-	100%	
Sensibilisation des citoyens sur les conséquences de leurs gestes	100%	100%	100%	100%	100%	-	En partenariat avec le service Communication et Prévention
Intégration du Système Dynamique de Gestion des Risques dans l'intranet (suivi des actions en temps réel)	100%	-	100%	-	-	100%	Objectif reporté avec l'installation du nouvel intranet
Relance du marché public relatif à la Médecine du travail et au SEPP	100%	100%	-	-	-	-	
Nouveau : formation et recyclage des secouristes	-	-	100%	100%	-	-	
La protection de nos infrastructures							
Accès au système de vidéosurveillance sur tous les parcs équipés	-	-	100%	-	-	100%	Objectif reporté en raison de la mission d'accompagnement
Protection des accès aux sites et bâtiments par un contrôle d'accès par badge	-	-	100%	-	-	100%	Projet à réaliser en parallèle au réaménagement du pôle environnemental



2.9.4 La gestion du patrimoine

2.9.4.1 Le charroi

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Le Service Charroi veille à ce que les acquisitions de matériel roulant neuf se poursuivent conformément au plan d'investissement établi et dans le but de toujours avoir le charroi nécessaire et suffisant, tant en nombre qu'en qualité, afin que l'Intercommunale puisse atteindre ses objectifs opérationnels.

Des attentions toutes particulières sont portées à la fois sur la **sécurité des chauffeurs et chargeurs** ainsi que sur la **consommation**, tant pour les véhicules que pour les engins de génie civil. A titre d'exemple,

nous avons noté une économie de carburant de 800 litres/mois depuis aout 2017 sur le site du broyeur de Couillet 1 suite au renouvellement de notre ancien chargeur sur pneus.

Dans la même perspective, il est prévu dès 2019, d'intégrer progressivement dans notre charroi des **camions roulant au gaz naturel comprimé (CNG)**.

Il est également à noter qu'en début d'année 2018, suite à la création du Secteur Propreté Publique, l'Intercommunale s'est diversifiée en reprenant le nettoyage mécanisé de la ville de Charleroi. Cela a signifié **l'acquisition de 10 véhicules dont 6 balayuses de 7 m³** dont l'entretien est assuré totalement au sein du service Charroi, permettant ainsi d'assurer une bonne réactivité sur les véhicules en panne.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Renouvellement progressif du charroi lourd							
Remplacement de camions compacteurs	5	-	5	-	-	5	Objectif reporté à 2019
Camions compartimentés	-	-	5	-	5	5	Objectif reporté à 2019
Camionnette Charroi	-	-	-	-	1	-	
Fourgonnettes UVE.	-	-	2	-	-	-	Leasing envisagé
Camionnette Collectes	1	100%	1	80%	-	-	Réception 02/2019
Chariot élévateur VALTRIS	-	-	2	100%	-	-	
Bull pour le broyeur	1	100%	-	-	-	-	
Pont élévateur	1	25%	100%	-	-	-	Objectif annulé
Fourgonnette service entretien	1	-	-	-	-	-	Leasing envisagé
Camionnette service entretien	1	100%	-	-	1	-	
Remplacement de camions lève-conteneurs avec grue	2	80%	4	80%	2	-	Réception prévue en mars 2019
Remplacement de collecto-glass	1	80%	-	100%	-	-	
Etude technico-économique sur la faisabilité d'alimenter les camions au CNG	100%	100%	-	-	-	-	

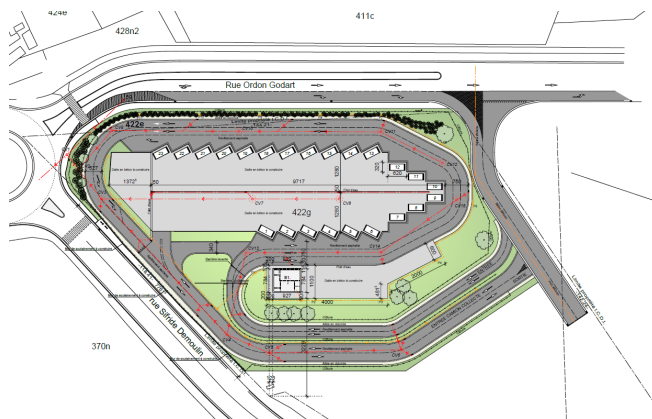
2.9.4.2 Le réseau de recyparcs

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

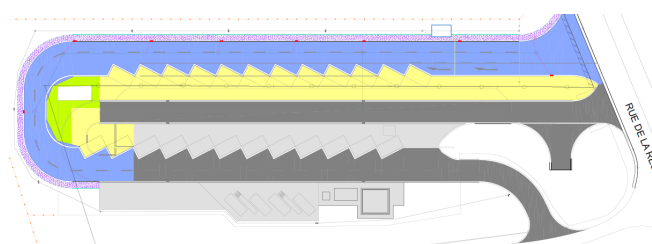
Les recyparcs constituent un maillon essentiel de la chaîne moderne de gestion des déchets ménagers et permettent d'ailleurs de collecter, de manière sélective, près de la moitié du gisement des déchets produits par les ménages de la zone intercommunale.

Durant l'année 2018, la **modernisation du réseau de recyparcs** a été poursuivie, notamment de manière à améliorer la sécurité et le bien-être des agents et des usagers, mais aussi afin d'en optimiser les filières de valorisation. On peut citer :

- Recyparc de Pont-à-Celles : les travaux de rénovation ont été finalisés et la remise en service/ouverture du recyparc au public a eu lieu le 25 juin 2018 ;
- Recyparc de Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet : le recyparc qui avait été mis en fonction en 1994 sera remplacé par une toute nouvelle infrastructure (voir figure ci-dessous). Le permis unique a été obtenu le 7 mai 2018, la demande de promesse ferme de subvention a été déposée, avec une prévision d'ouverture de chantier pour fin 2018 ;
- Recyparc de Charleroi I (Couillet 1) : ce recyparc a fait l'objet, en 2018, de réaménagements et de réparations au niveau des dalles de stockages, des clôtures, du portail et du parking ;
- Recyparc d'Anderlues : les talus le long de la rue du Terril ont fait l'objet de réaménagements et de plantations. Un projet d'extension du recyparc a également été élaboré ; il va permettre d'augmenter le nombre de conteneurs à quai de 12 à 24 et déplacera l'accès du parc sur la rue de la Résistance comme souhaité par la commune.



Projet de recyparc pour les communes de Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet



Projet d'extension du recyparc d'Anderlues



Recyparc de Pont-à-Celles le jour de l'inauguration du 25 juin 2018

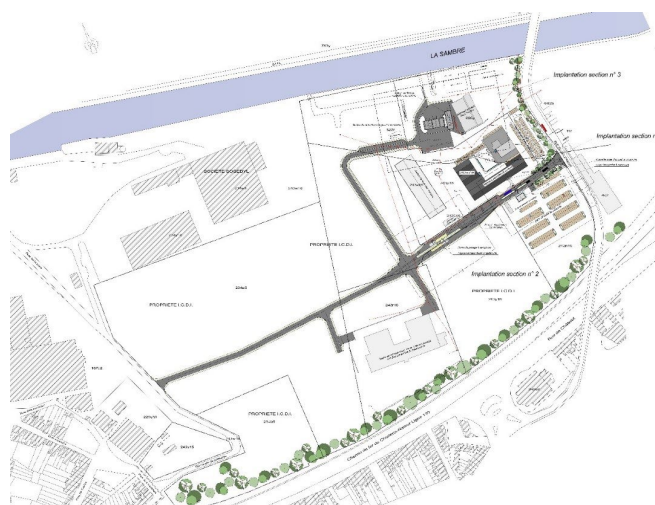
2.9.4.3 Les bâtiments et infrastructures techniques

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

L'Intercommunale jouit d'un Pôle environnemental à Couillet, sous la forme d'une propriété d'environ 23 ha d'un seul tenant avec un quai de transbordement de plus de cinq-cents mètres sur la Sambre. L'objectif de l'intercommunale est de développer sur ce site un **véritable village du recyclage**. La première étape de ce développement est la construction d'un **réseau de voiries internes** permettant de mieux rationaliser l'espace et de donner la possibilité à des entreprises présentant des activités en synergie avec celles de l'intercommunale de s'implanter sur le site de Couillet.

Il est à rappeler que sur ce site, la Spaque a procédé à des mesures de réhabilitation de terres polluées par les industries lourdes qui l'avaient occupé antérieurement (d'où sa dénomination « Cockerill-Sambre II »). De commun accord avec la Spaque, un projet de redéveloppement sur ces terrains a été mis en place. **La phase 1 de ce projet**, qui comprend les voiries et

leurs équipements, de la rue des Cantines au carrefour des ponts de pesage ainsi que les parkings pour le charroi lourd, **s'est achevée fin octobre 2018**. Le cahier des charges portant sur la phase 2 fera la jonction entre cette voirie et la rue du Déversoir et sera finalisé pour la fin 2018.



Projet de réaménagement du pôle environnemental en vue du « Village du recyclage »



Réalisation de la phase 1 du projet de réaménagement

Le site de l'UVE a, quant à lui, été équipé d'un **nouveau bloc social et d'un nouvel atelier** dans le courant de cette année 2018. Dans le même élan de modernisation des infrastructures, **l'ancien bâtiment administratif a bénéficié de rénovations des toitures et façades.**

VALTRIS a lancé un projet industriel visant à aménager son centre de tri afin d'assurer, d'ici début 2020, le tri d'un gisement de P+MC estimé à minimum 34.000 tonnes par an. Une réflexion autour de ce projet a donc été lancée et un marché public a été attribué à un bureau d'étude afin d'accompagner l'intercommunale pour tout ce qui concerne les **travaux d'extension du bâtiment et des voiries** nécessaires au fonctionnement du nouveau process de tri qui sera mis en place par un soumissionnaire spécialisé.

En 2017, Tibi a également élargi le champ de ses activités en créant un nouveau secteur : la propreté

publique. Ce service est actuellement installé dans des bâtiments modulaires en location. Un marché de travaux a été lancé en 2018 afin de construire un **nouveau bâtiment hébergeant les équipes des services de propreté publique et de collectes** des déchets ménagers, ainsi que de tous services utilisant les installations sanitaires, vestiaires et douches du bâtiment administratif. Ce projet sera développé dans l'extension du bâtiment abritant aujourd'hui le service Collectes.

Afin de répondre au besoin des équipes du service propreté opérant au centre-ville de Charleroi, la ville de Charleroi a, au travers d'une convention à titre précaire, mis des locaux, situés sur le site de la **Caserne Trésignies**, à disposition de Tibi. Après cette phase transitoire, il est prévu que Tibi acquière définitivement ces locaux de manière à y procéder à de menus travaux de réaménagement.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Recyparcs							
Extension du pavillon de surveillance du recyparc de Charleroi II Ransart	-	-	50%	-	100%	-	
Extension/rénovation du recyparc de Pont-à-Celles	-	50%	100%	100%	-	-	
Travaux de réhabilitation du parc de Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet	-	-	50%	25%	100%	-	
Rénovation du recyparc de Charleroi I (Couillet1) pour permettre l'accueil des déchets des commerçants, TPE...	-	-	-	-	100%	-	
Extension/rénovation du recyparc de Les Bons Villers	-	-	-	-	100%	-	
Extension/rénovation du recyparc d'Anderlues	-	-	-	-	100%	-	
Réaménagement des talus le long de la rue du Terril du recyparc d'Anderlues	-	100%	-	-	-	-	
Bâtiments et infrastructures techniques							
Construction d'un réseau de voiries internes (village du recyclage)	-	-	50%	75%	100%	-	
Construction d'un bâtiment pour l'accueil des gardes	-	-	50%	-	-	100%	Reporté en 2019
Installation de deux nouveaux ponts de pesages et d'une loge	-	-	-	-	100%	-	
Réaménagement des stations de ravitaillement et ajout d'une station de lavage des camions	-	-	-	-	100%	-	
Nouveau: Travaux de réaménagement du bâtiment administratif avec extension des bureaux et salles de réunion	-	-	-	-	100%	-	
Nouveau: Construction d'un bâtiment pour les services Collecte et Propreté	-	-	-	-	100%	-	
Patrimoine immobilier							
Remembrement des parcelles excédentaires du recyparc de Charleroi II (Ransart)	100%	-	100%	-	-	-	En attente de la fin des travaux d'égouttage de la ville
Acquisition/emphytéose de terrains pour les extensions/rénovations des parcs de Les Bons Villers et Anderlues	100%	-	100%	-	-	-	Reporté en 2019
Nouveau : Acquisition du bâtiment de propreté publique dans l'intra-ring (casernes Trésignies)	-	-	-	-	-	100%	

2.9.5 La gestion des achats

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Le **logiciel de gestion des achats** (Easi Commandes) déployé en 2017 a été adapté à notre nouvelle identité Tibi. Une analyse de la procédure achat a mis en évidence des potentialités d'amélioration passant à la fois par une plus grande conscientisation des responsables de service et des aménagements du logiciel. Ces aménagements seront testés dans le courant du dernier trimestre 2018 afin que la nouvelle procédure soit officialisée début 2019.

L'interfaçage de ce logiciel avec le logiciel de **GMAO** (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur) fonctionne depuis mars 2017 à l'UVE et a été étendue courant 2018 au service Charroi. Il est prévu de l'étendre à d'autres services avant fin 2019.

Il est également à noter que la **nouvelle loi sur les Marchés Publics** entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2017 a été modifiée aux niveaux des seuils de procédure en date du 1^{er} janvier 2018. Ceci a eu pour conséquence que le logiciel de gestion des marchés publics utilisé par l'intercommunale (3P) a dû rapidement être adapté. Suivant la nouvelle loi, des adaptations seront à prévoir en collaboration avec le service Informatique. En effet, les **moyens de communication « tout électronique »** deviendront obligatoires pour les marchés dont le montant est supérieur aux seuils européens et ce, à partir du 18 octobre 2018. Au 1^{er} janvier 2020, les moyens électroniques seront obligatoires pour tous les types de marché.

Le **suivi complet de l'exécution des marchés publics** à l'aide des nouvelles fonctionnalités de l'outil 3P est reporté en 2019.

La mise en place d'une **procédure d'archivage numérique** accessible à tous les services sera implémenté en 2019. Ce développement permettra notamment aux différents utilisateurs d'avoir accès à l'intégralité des documents relatifs aux marchés publics.

2.9.6 La gestion de la sécurité de l'information

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

L'**intercommunale a décidé dès 2016 d'anticiper la nouvelle réglementation européenne sur la vie privée (RGPD)**. Celle-ci est entrée en vigueur le 25 mai 2018. Cette nouvelle réglementation impose des règles fortes en matière de protection des données avec des mesures de notification d'incident. Ces mesures génèrent de profondes modifications dans le fonctionnement au quotidien d'une organisation.

De l'état des lieux sur la sécurité de l'information réalisé au second semestre de 2016 a découlé **une politique de sécurité de l'information et un plan d'actions sur trois ans**. Ce plan d'actions est structuré autour de 5 axes essentiels : engagement de la direction, conformité, sécurité des systèmes d'information, amélioration permanente et culture d'entreprise.

Les nouvelles mesures qui ont été prises en 2018 ont consisté en l'analyse pour mise en conformité RGPD de plusieurs **processus traitant les données à caractère personnel des citoyens comme, par ailleurs, celles du personnel**. Ceux-ci feront l'objet d'une formalisation des directives qui cadreront et définiront in fine exactement ce que l'intercommunale attend de tous ses collaborateurs par rapport au respect de la vie privée. Néanmoins, certains éléments non conformes ont déjà fait l'objet de mesures correctives. Les aspects en lien avec le site Internet, les services de collecte par poubelle à puce, le contrôle d'accès aux recyparcs et la gestion des ressources humaines ont été au centre des réflexions en la matière.

Afin d'informer ou former tout le personnel susceptible d'être confronté à l'une ou l'autre problématique de la sécurité de l'information en général, l'Intercommunale continue avec sa **campagne de sensibilisation à la sécurité de l'information pour son personnel**. Cette campagne, à l'aide d'affiches, met particulièrement en évidence les risques informatiques que tout un chacun encourt avec les outils logiciels et le matériel numérique utilisés couramment.

En complément à cette campagne, une formation spécifique a également été donnée au personnel d'encadrement.

En conclusion, l'intercommunale intègre maintenant au sein de son organisation **la gestion de la sécurité de l'information** en tant que processus à part entière d'amélioration continue.

2.9.7 La gestion informatique

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

L'intercommunale est consciente qu'il est capital de toujours prendre en considération la manière dont les technologies peuvent l'aider à réaliser ses objectifs, mais également qu'il est nécessaire **d'appréhender le potentiel de la technologie informatique** en tant que moteur et soutien de ses ambitions pour l'avenir.

En 2018, les projets stratégiques suivants ont été mis en place, complètement ou partiellement :

- Un **renouvellement complet du parc d'impression** : le parc d'impression avait de l'âge et les technologies exploitées étaient soit obsolètes, soit inadaptées. C'est ainsi que le parc est maintenant équipé de machines plus rapides, beaucoup moins énergivores en utilisant des technologies comme le LED et le micro-onde (disparition du temps de chauffe - faible consommation) ;
- Un **renouvellement complet du matériel audiovisuel des salles** de réunion : toutes les salles ont été revues pour être alignées autant sur le matériel de projection que sur le matériel de liaison sans fil qui limiteront au maximum les câbles ;
- Une boucle en **fibres optiques pour la sécurité du réseau au bénéfice de tous les acteurs présents sur le village du recyclage** : en exploitant deux voies d'accès totalement indépendantes, Tibi est nettement mieux protégée des incidents sur un des réseaux qui pourraient totalement paralyser l'intercommunale. Cet accès est également l'opportunité d'intégrer complètement Valtris au réseau interne de Tibi en très haut débit en plus d'apporter de nouvelles possibilités d'accès à Internet et de collaboration avec les partenaires qui viendront s'installer dans le futur village de recyclage.

Parallèlement, la **transformation de l'intranet** se poursuit et l'Intercommunale s'est adjointe également les services de conseillers en gestion du changement dans le cadre plus général de sa **transformation digitale transversale** pour veiller à l'adhésion de tous ses collaborateurs.

Responsable de ses données tant du point de vue de son accessibilité, de sa pérennité et de sa confidentialité, l'Intercommunale s'est donnée comme objectif d'atteindre **un niveau de maturité en sécurité** du système d'information suffisant, en accord avec les normes actuelles et les obligations légales. Par conséquent, l'intercommunale a mené en 2018 des actions consistant en :

- Une évaluation annuelle de la sécurité du système d'information (serveurs, infrastructures, processus...) afin de s'assurer que ce dernier atteint le niveau 3 requis par le Comité de sécurité de l'information (voir ci-avant). Le score obtenu début 2018 a relativement peu évolué par rapport à l'audit initial de juin



2016. Il est actuellement à 2,47/3 pour la maturité de la sécurité du système d'information ;

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

De manière à veiller à obtenir un niveau de connaissance informatique nécessaire et suffisant de la part de ses collaborateurs, les actions de 2018 ont consisté en :

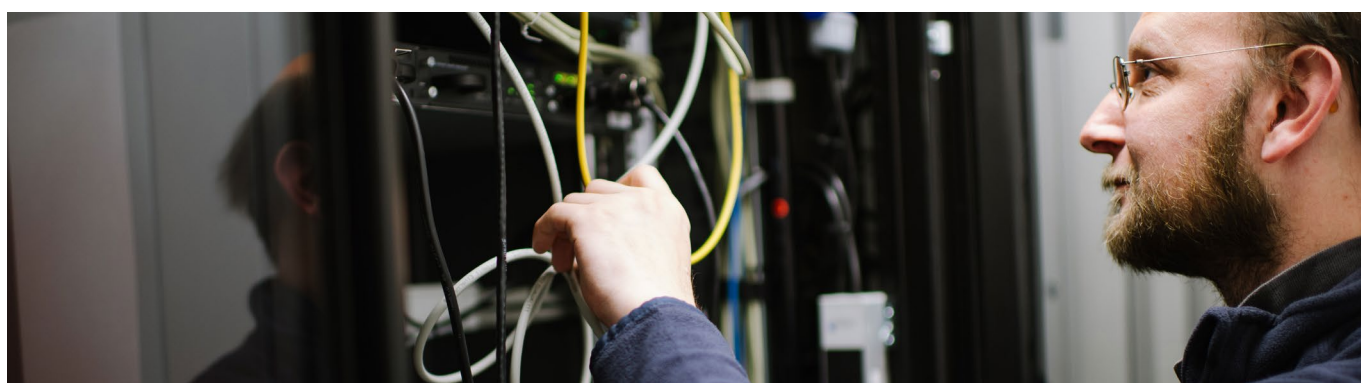
- Un plan de formations spécifiques à l'usage efficace du **logiciel Outlook** tant dans sa fonctionnalité de messagerie que dans celle de gestionnaire de tâches. Ce plan formation a été défini et coordonné avec le service des ressources humaines, ceci afin de compléter les compétences et le niveau de connaissance des collaborateurs. Il s'est terminé cette année avec un franc succès ;
- La description des modes de fonctionnement des **terminaux des parcs** en ciblant spécifiquement les bonnes pratiques qui participent à la stabilité du système et évitent par conséquent d'avoir des appareils en panne ;
- La documentation de services, processus et procédures informatiques est également primordiale. En particulier, le processus d'accès à distance pour le télétravail a fait l'objet d'une attention particulière afin de le formaliser et le documenter dans les moindres détails.

Enfin, la **satisfaction des utilisateurs internes** a également été mesurée. A cette fin, le service informatique a procédé en 2018 à une mesure de cette satisfaction au travers d'une enquête en ligne. L'enquête a obtenu un taux de réponse de 33 % (48 répondants) et a présenté un taux de satisfaction de 80,2%, ce qui est très valorisant pour l'équipe qui reconduira cet exercice chaque année afin de s'assurer de la bonne progression de cette mesure.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Gestion informatique							
Mise en place d'un processus d'amélioration continue en matière de sécurité de l'information	25%	25%	50%	50%	100%	-	
Evaluation annuelle de la sécurité de l'information du département informatique	100%	100%	100%	100%	100%	-	.Résultat 2.47/3
Développement de canaux de communications internes plus efficaces	-	-	50%	50%	100%	-	Développement d'une politique de collaboration transversale forte par la transformation digitale
Améliorer l'efficacité du partage de l'information	100%	100%	-	-	-	-	Nouveau service d'échanges sécurisé de fichiers en place
Mise en place d'un système d'analyse des appels téléphoniques entrants	100%	100%	-	-	-	-	
Réalisation d'une enquête d'évaluation du degré de satisfaction des clients internes	100%	100%	100%	100%	100%	-	Résultat 79.2%
Plan annuel basé sur les recommandations des bonnes pratiques ITIL	100%	100%	-	-	-	-	Amélioration des services et de la sécurité des infrastructures - augmentation du capital service par l'appui de 2 prestataires spécialisés
Plan visant à documenter les services, processus et procédures informatiques	100%	100%	-	-	-	-	Processus décrits: Achats - Titre Sacs - Echanges documents avec l'externe
Plan annuel de formation spécifique aux domaines informatiques	100%	100%	100%	100%	100%	-	Formation sur les Emails, l'utilisation d'Outlook, la sécurité de l'information, le fonctionnement et bonnes pratiques du terminal des parcs
Offrir un accès à un environnement informatisé et sécurisé pour le travail à distance	100%	100%	-	-	-	-	Accès Session à distance avec double identification - procédure d'accès
Apport de nouvelles fonctionnalités au système de gestion des pointages	-	-	-	-	100%	-	
Amélioration du système de gestion du service Etudes et Parcs - appareils parcs 2 ^{ème} génération	-	-	-	-	100%	-	
Amélioration du nouveau système de gestion des conteneurs	-	-	100%	80%	-	100%	Logiciel développé - intégration en cours
Accès à la configuration d'un système d'automate vocal	100%	100%	-	-	-	-	Autonomie de configuration pour les services de la collecte et recyparcs
Réservation et gestion des salles de réunions par un système centralisé	100%	100%	-	-	-	-	Système de réservation et salles équipées
Accès à la configuration des « kiosques d'information »	-	-	100%	25%	100%	-	Reporté car dépendant du plan global de transformation digitale

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Transformation de l'intranet en centre collaboratif	-	-	50%	50%	100%	-	Reporté en partie car dépendant du plan global de transformation digitale
Renouvellement du matériel audiovisuel des salles de réunion	-	-	100%	100%	-	-	Modernisation de l'ensemble du matériel
Gestion documentaire informatisée pour le secrétariat général et le service achats	-	-	-	-	100%	-	
Implémentation de la gestion de la maintenance assistée par ordinateur pour les autres unités de l'intercommunale (3 magasins)	66%	66%	-	-	100%	-	Réalisé pour Charroi, Entretien et Informatique. Finalisation reportée en 2019
Gestion dynamique des risques pour le SIPP	-	-	-	-	-	-	Objectif annulé
Protection des accès aux sites et bâtiments par un contrôle d'accès par badge	-	-	-	-	100%	-	Audit réalisé - reporté
Informatisation de la station de ravitaillement et de nettoyage des camions, du nouveau poste de garde, du nouvel accueil et de la nouvelle liaison fibre optique avec Valtris	-	-	100%	-	-	100%	Objectif reporté
Adaptation du logiciel d'accès aux recyparcs pour les PME	100%	100%	-	-	-	-	
Nouveau : Renouvellement du parc d'impression	-	-	100%	100%	-	-	Plus de copieurs et de scanner
Nouveau : Modernisation de l'environnement de session des utilisateurs	-	-	50%	50%	-	100%	Session maintenant sous windows 10 - objectif Office 365 - Fait partie du plan global de transformation digitale
Nouveau : Outil CRM de gestion des contacts	-	-	-	-	-	100%	
Nouveau : Boucle Fibre Optique pour sécurité et Village recyclage	-	-	50%	50%	-	100%	Départ de la boucle par Valtris et la voie ferrée
Nouveau : Accès aux réseaux IT pour tous les parcs - plan caméra	-	-	100%	100%	-	-	Tous les parcs sont équipés d'un accès à internet véloce
Nouveau : Changement du réseau d'interconnexion de tous les sites entre eux et vers internet	-	-	100%	100%	-	-	Tous les sites sont interconnectés en hauts débits suivant des configurations dédoublées



2.9.8 La gestion financière

Faits marquants - 2^{ème} évaluation

Afin de maîtriser l'évolution des charges de fonctionnement de l'Intercommunale, différents **outils de contrôle et de surveillance des dépenses** ont été mis en place et permettent de responsabiliser les différents services dans le strict respect des frais de fonctionnement alloués en assurant un contrôle budgétaire à destination de la Direction et des organes de gestion.

Concernant les investissements et dans le cadre plus spécifiquement des travaux de modernisation de l'UVE, l'intercommunale a effectué ses **premiers prélèvements sur la ligne de crédit de 74,5 millions d'euros** répondant ainsi aux différents états d'avancements du chantier. Deux tranches de crédit sont à ce jour consolidées : 13,5 millions d'euros au taux annuel nominal de 1,521 % et 14,5 millions d'euros au taux annuel nominal de 1,571 %. Nous atteignons donc une utilisation de l'ordre des 37 % consolidée en taux fixes sur 20 ans non révisables.

2018 a également vu le lancement des premières activités de Propreté Publique suite à l'approbation, par l'Assemblée Générale du 20 juin 2017, de la création de ce nouveau secteur. La première commune à avoir adhéré à ce secteur a été Charleroi sur base d'une première définition des missions et du budget. Après trois mois de fonctionnement, une mission étendue ainsi qu'un budget plus réaliste et en nette réduction ont été validés. Dans ce contexte, il était logique d'établir une **clé de répartition des frais généraux** entre les deux secteurs d'activités de l'intercommunale. En sa séance du 20 juin 2018, le Conseil d'Administration s'est prononcé sur ces modalités en décidant que les frais généraux seront répartis entre le secteur 1 (gestion des déchets) et le secteur 2 (propreté publique) proportionnellement au montant de la charge directe de chacun des deux secteurs. Toutefois, pour les communes ayant adhéré au secteur 2, une réduction de leur cotisation en secteur 1 sera appliquée suite au

transfert d'une partie des frais généraux du secteur 1 vers le secteur 2.

L'Intercommunale a dû également prendre une série de décisions suite à la publication du décret du 29 mars 2018 modifiant le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation pour intégrer les dispositions de « **nouvelle gouvernance** », dont la modification de ses statuts. Dans ce cadre, un **Comité d'Audit** a été mis en place et sa première mission a été de donner une orientation à la réalisation des missions qui lui sont dévolues légalement dont, en particulier le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de l'intercommunale.

En ce qui concerne le budget 2019 du secteur 1, celui-ci est impacté de **charges complémentaires non maitrisables** et qui n'étaient nullement prévisibles lors de l'établissement initial du plan stratégique 2017-2019, à savoir :





















- L'augmentation de la taxe d'incinération : impact de 172 k€ ;
- L'arrêt de la subside des taux d'intérêts : impact de 194 k€ ;
- L'augmentation du prix du carburant, du mazout de chauffage et de l'électricité : impact de 593 k€ ;
- L'indexation des salaires (dépassement de l'indice pivot) : impact de 436 k€ ;
- La diminution des recettes de papier/carton : impact de 645 k€.



Ces nouvelles augmentations de charges viennent s'ajouter à celles observées ces trois dernières années et pèsent davantage sur l'équilibre du budget 2019. Cependant, grâce à la poursuite de l'implémentation des divers processus d'optimisation, de rationalisation, de mutualisation et d'innovation qui permettent de diminuer au maximum possible les charges de fonctionnement, l'Intercommunale a élaboré **un budget 2019 qui ne présente qu'une augmentation de 0,45 %** par rapport au budget 2018 alors que les différentes charges non maitrisables y ont été intégrées.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2017-2019	Année de référence						Remarques
	2017		2018		2019		
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	
Gestion financière							
Passation d'un marché public pour le financement des travaux de modernisation de l'UVE	100%	100%	-	-	-	-	
Mise en place de procédures de contrôle internes	100%	25 %	100%	50%	-	100%	
Simplification des échanges de données entre les services conteneurs et comptabilité/finances	100%	50%	100%	95%	-	-	
Projection à long terme des résultats financiers de Tibi	-	-	100%	25%	-	100%	

2.10 Tableau de synthèse des indicateurs de performance

	Indicateurs	Objectif stratégique 2018	Prévision à fin 2018	Appréciation
PREVENTION	Nombre de personnes sensibilisées	53.000	53.225	
	Nombre d'animations pédagogiques organisées	600	604	
RESSOURCERIE	% Population couverte par La Ressourcerie	80%	87%	
	Nombre de kg/an/hab.	5,5	5,2	
	Nombre d'interventions	10.500	9.700	
	Poids collecté (en Tonnes)	1.900	1.875	
	Taux de réemploi/recyclage	80%	82%	
COLLECTE	Poids de déchets ménagers résiduels collecté (en kg/an/hab.)	172	170	
	Poids de verre collecté en porte-à-porte (en kg/an/hab.)	21	19,4	
	Poids de papier/carton collecté en porte-à-porte (en kg/an/hab.)	34	34	
	Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an/hab.)	15,5	14	
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de conteneurs à puce (en kg/an/hab.)	35	31,5	
	Couverture de la population par le système des conteneurs à puce (en nbre d'habitants)	115.000	117.487	
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de sacs biodégradables (en kg/an/hab.)	10	9,5	
	Volume collecté par le service « Taxi-déchets » (en m ³ /an)	1.300	988	
	Nombre de missions du service « Taxi-déchets »	600	450	
	Poids collecté par apport volontaire dans les recyparcs (en kg/an/hab.)	223	214	
	Taux de collecte sélective global (porte-à-porte et apports volontaires en %)	64%	63%	
	RECYCLAGE	Taux de recyclage (en %)	56,70%	53,80%
Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)		16%	15,80%	
Tonnage de PMC traité (en Tonnes)		22.250	23.000	

	Indicateurs	Objectif stratégique 2018	Prévision à fin 2018	Appréciation
VALORISATION ENERGETIQUE	Capacité de traitement de l'UVE (en Tonnes/an)	100.000	95.000	
	Déchets à haut PCI (en Tonnes)	8.000	8.000	
	Production d'électricité (en MWh)	30.500	NA*	NA*
	Certification EMAS	OUI	OUI	
	Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	10	3	
	Puissance électrique fournie GTA2 (en MW)	3,4	3,4	
	Puissance électrique fournie GTA3 (en MW)	0,9	0,8	
	Puissance électrique fournie GTA1 (en MW)	-	-	
	Taux de valorisation énergétique (en %)	41,5	44,90%	
	Taux d'élimination (en %)	1,8	1,30%	
ADMINISTRATION GENERALE	Masse salariale (en milliers €)	27 523	27.098	
	Nombre d'Equivalents Temps Plein	499	545	
	Pourcentage du coût de l'intérim par rapport à la masse salariale (en %)	0,82	0,67	
	Taux d'absentéisme (en %)	7	8,1	
	Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,45	0,26	
	Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2	1,38	
	Nombre total d'accidents	68	90	
CHARROI	Nombre de camions compacteurs remplacés	5	0	
	Nombre de camions lève-conteneurs remplacés	2	0	
	Nombre de camions collecto-glass remplacés	1	1	
IT	Evaluation de la satisfaction des clients internes (en %)	79%	80,2%	

* Non applicable

3 Volet financier

3.1 Situation financière comparée

	Budget 2019 révisé	Budget 2019 Plan Strat.	Budget 2018	Réalisé 2017
Produits	20.842.902	21.070.759	19.845.728	20.414.785
1. Chiffre d'affaires Sacs	2.596.874	2.735.102	2.572.074	2.651.240
2. Chiffre d'affaires Conteneurs	4.051.877	4.625.605	4.190.878	3.020.988
3. Rétrocessions Fost Plus	4.151.454	3.430.114	3.815.819	3.645.288
4. Chiffre d'affaires Incinération	2.744.000	2.332.000	2.634.000	2.801.417
5. Chiffre d'affaires Matières	2.963.956	3.292.756	3.205.608	3.384.458
6. Divers refacturés	414.150	397.150	435.029	365.793
7. Récupérations diverses facturées	3.420.592	3.502.653	2.492.320	3.997.255
8. Energie PDL	500.000	755.378	500.000	548.345
Charges d'exploitation	-45.230.628	-46.861.585	-45.028.294	-44.031.306
9. Approvisionnements	-1.097.153	-1.100.825	-1.059.840	-1.156.028
10. Energie Total	-2.123.768	-2.492.499	-1.482.680	-1.867.837
11+12. Ouvriers/Employés	-27.677.597	-27.758.168	-27.590.925	-25.934.131
13. Réparations	-4.369.937	-4.915.733	-4.105.149	-4.046.599
14. Autres Achats	25.705	-361.779	-757.218	177.864
15. Transports	-385.966	-391.444	-312.905	-397.753
16. Traitement	-8.960.854	-9.144.651	-9.086.806	-9.996.160
17. Personnel intérimaire Ouvriers	-330.000	-372.612	-218.400	-378.270
18. Personnel intérimaire Employés	-120.000	-118.326	-237.000	-237.311
19. Commissions	-191.059	-205.548	-177.371	-195.082
Administration	-6.435.906	-5.713.248	-6.017.948	-5.038.174
20. Administration et Commissaires	-89.115	-183.785	-180.181	-153.732
21. Téléphone et Fax	-146.600	-188.250	-154.600	-138.712
22. Autres charges d'exploitation / Taxes	-2.239.075	-2.197.352	-2.239.540	-1.501.754
23. Assurances	-1.060.202	-681.946	-653.610	-774.152
24. Locations / Leasing	-314.217	-182.574	-296.740	-194.022
25. Cotisations	-71.864	-71.864	-71.220	-40.029
26. Représentation	-57.375	-41.590	-52.525	-47.515
27. Informatique	-487.000	-382.279	-394.000	-332.552
28. Autres frais de Personnel	-182.200	-225.699	-193.800	-118.088
29. Prévention	-867.500	-605.025	-831.000	-873.544
30. Contrôles et Analyse	-312.379	-328.342	-298.249	-188.206
31. Petit Matériel de Bureau	-143.580	-130.580	-141.000	-179.547
32. Autres frais Administratifs : honoraires,...	-464.800	-493.962	-511.484	-496.323
RESULTAT D'EXPLOITATION	-30.823.632	-31.504.074	-31.200.514	-28.654.695
33. Amortissements, Réductions de valeurs	-6.068.076	-6.787.407	-6.543.866	-7.006.444
34. Produits (Charges) Financiers	-1.869.534	-979.830	-945.524	-787.080
35. Subsidés	1.539.591	1.713.525	1.636.875	1.311.615
36. RESULTAT AVANT RESTRUCTURATION	-37.221.651	-37.557.787	-37.053.028	-35.136.603

	Budget 2019 révisé	Budget 2019 Plan Strat.	Budget 2018	Réalisé 2017
Produits (Charges) exceptionnels	-327.145	-327.145	-327.145	142.485
37. Pénalités / Amendes Diverses	0	0	0	0
38. Charges exceptionnelles	-327.145	-327.145	-327.145	-258.680
39. Autres produits exceptionnels	0	0	0	401.165
RESULTAT APRES RESTRUCTURATION	-37.548.796	-37.884.932	-37.380.173	-34.994.119
Total secteur 1 après rétrocession et avant affectation frais généraux au secteur 2	-30.048.796	-30.384.932	-29.880.173	-29.384.173
Total secteur 2 avant affectation frais généraux du secteur 1	-3.897.220	-	-3.202.759	-
Quote-part frais généraux secteur 1 à affecter au secteur 2	-407.449	-	-	-
Total secteur 1 après affectation frais généraux ¹	-29.641.347	-30.384.932	-29.880.173	-29.384.173
Total secteur 2 après affectation frais généraux	-4.304.659	-	-3.202.759	-
GLOBAL Tibi	-33.946.006	-30.384.932	-33.082.932	-29.384.173

¹ selon la clé de répartition déterminée par le CA du 20 juin 2018

3.2 Investissements

	Budget 2019 révisé	Budget 2019 Plan Strat.	Budget 2018
SECTEUR 1			
Service INFORMATIQUE			
Licences et logiciels	218.329	118.644	402.185
Matériels et équipements informatiques	195.347	57.455	57.455
Sous-total	413.676	176.099	459.640
Service GESTION DU PATRIMOINE ET TRAVAUX			
Rénovations - Aménagements du Pôle environnemental	2.824.935	574.550	2.229.154
Travaux des recyparcs	827.120	1.925.000	1.681.198
Station de relevage et refoulement vers réseau ville	149.383		
Espace de stockage pour PMC			574.550
Conteneurs enterrés	344.730		
Bâtiments administratifs : ventilation, sanitaires	287.386		
Ponts pesages	206.838		
Sous-total	4.640.392	2.499.550	4.484.902
Service CHARROI			
Matériel, installations et équipements	11.491		77.852
Camions mon benne (3+2 au CNG)	1.016.954		-
Véhicules de services - pool	181.271	103.419	137.892
Camions pour les collectes	1.786.851	1.786.851	1.614.486
Camions pour les recyparcs	781.388	976.735	781.388
Camions lève conteneurs, camions grue porte-conteneur	981.331		
Sous-total	4.759.285	2.867.005	2.611.617
Service RECYPARCS			
Containers 10,12, 25, 30 et 35 m3	153.498	180.000	265.850
Containers grands volumes avec couvercles	51.150		52.500
Sous-total	204.648	180.000	318.350
Service COLLECTE			
Containers 10,12, 20, 25, 30 et 35 m3		40.219	
Containers groupés : projet stratégique	310.257		574.550
Containers 140L, 240L, 660L et 1100L	51.572	34.473,00	34.473
Poubelles à puce	34.473	57.455	57.455
Sous-total	396.302	132.147	666.478
UNITE DE VALORISATION ENERGETIQUE			
Investissements divers (Air comprimé, transformation chaudière)	338.985	229.820	976.735
Rayonnages atelier/magasin	22.982		57.455
Containers 25 m3		17.237	
Pont automatique de pesage		114.910	
Appareil prélèvements dans fumées des dioxines	287.275		
Ventilateur de fosse	22.982		22.982
Installations broyeur		574.550	
Atelier, bureaux et bloc social			1.149.100
1 Chargeur sur pneu	287.275		
Sous-total	959.499	936.517	2.206.272
TOTAL GENERAL SECTEUR 1	11.373.801	6.791.317	10.747.259

	Budget 2019 révisé	Budget 2019 Plan Strat.	Budget 2018
SECTEUR 2			
Souffleurs avec batteries		-	29.090
Gluttons		-	91.108
Balayeuses + Nettoyeur Haute pression	370.000	-	215.735
Broyeur		-	5.900
Camions (plateau, compacteur)	25.000	-	33.502
Bâtiment Trésegne	500.000	-	
Matériel informatique spécifique		-	38.770
TOTAL GENERAL SECTEUR 2	895.000	-	414.105
GLOBAL Tibi	12.268.801	6.791.317	11.161.364



Tibi

Entreprise publique de gestion intégrée des déchets

Rue du Déversoir 1 - BE 6010 Charleroi (Couillet)

Tél. : +32 (0)71 44 00 40 - Fax : +32 (0)71 36 04 84

TVA : BE 201 543 234

www.tibi.be - info@tibi.be - 0800 94 234