



PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022

PREMIÈRE ÉVALUATION

Assemblée générale du 16 décembre 2020

TABLE DES MATIÈRES

•	PRÉAMBULE	5
•	1. INTRODUCTION	7
•	2. VOLET STRATÉGIQUE	8
	2.1. LA SÉCURITÉ D'ABORD !	9
	2.2. LA PRÉVENTION DES DÉCHETS	10
	2.3. LA COMMUNICATION	13
	2.4. LE RÉEMPLOI ET LA RÉUTILISATION	15
	2.5. LES COLLECTES	16
	2.5.1. LES COLLECTES EN PORTE-À-PORTE	16
	2.5.2. LES COLLECTES PAR APPORTS VOLONTAIRES EN RECYPARC	18
	2.6. LA PROPRETÉ PUBLIQUE	20
	2.7. LE RECYCLAGE	22
	2.7.1. LE TRI-BROYAGE DES ENCOMBRANTS	22
	2.7.2. LE CENTRE DE TRI DES PMC	22
	2.8. LA VALORISATION	24
	2.8.1. LE PRÉTRAITEMENT DES DÉCHETS ORGANIQUES	24
	2.8.2. LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE	25
	2.9. L'ÉLIMINATION DES DÉCHETS ULTIMES	25
	2.10. L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE	26
	2.10.1. LES RESSOURCES HUMAINES	26
	2.10.2. LA QUALITÉ, LA SÉCURITÉ ET L'ENVIRONNEMENT	27
	2.10.3. LA GESTION DU CHARROI	30
	2.10.4. LA GESTION DU PATRIMOINE	31
	2.10.5. LA GESTION DES ACHATS, DES ASSURANCES ET DU VOLET JURIDIQUE	34
	2.10.6. LA GESTION INFORMATIQUE	35
	2.10.7. LA GESTION DES INSTANCES	36
	2.10.8. LA GESTION FINANCIÈRE	37
	2.11. TABLEAU DES INDICATEURS CHIFFRÉS	38
•	3. VOLET FINANCIER	40
	3.1. SECTEUR 1 : DÉCHETS	41
	3.2. SECTEUR 2 : PROPRETÉ PUBLIQUE	43
	3.3. SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE 2020-2022	45



En mémoire d'Olivier Quartier, chargeur au sein du Service Collectes chez Tibi, décédé le 2 septembre 2020, dans l'exercice de ses fonctions.

PRÉAMBULE

La première année d'un Plan Stratégique est habituellement la plus prévisible, celle pour laquelle les activités prévues sont en grande partie réalisées et les objectifs fixés majoritairement atteints.

En 2020, première année de notre Plan Stratégique 2020-2022, il n'en fût rien. La COVID-19 a en effet bouleversé notre quotidien et rebattu les cartes.

Face à la pandémie, **il nous a fallu faire preuve d'adaptabilité** au jour le jour, en tenant compte de l'évolution de la situation, ainsi que des décisions prises par les différents niveaux de pouvoir.

Durant cette crise sanitaire sans précédent, **les métiers essentiels, dont les nôtres font partie, ont été mis en avant**. Ce fût bien entendu le cas du personnel médical, en première ligne, ainsi que du personnel lié à la sécurité des personnes et du territoire. Ce fût également le cas du personnel de collecte et de gestion des déchets, dont celui de notre Intercommunale, qui **a fait preuve de courage, d'esprit d'équipe, de professionnalisme et d'engagement au quotidien**.

Nous nous souviendrons par exemple que nos préposés ont accepté d'assurer temporairement d'autres fonctions durant le confinement pour apporter leur aide et permettre à l'Intercommunale de maintenir ses missions essentielles, et ce malgré la fermeture des recyparcs.

Nous nous souviendrons également de **l'implication de chacun** malgré la charge de travail et les difficultés, et notamment de celle des agents de notre Service Qualité, Sécurité et Environnement. Durant cette période difficile, ils ont été particulièrement sollicités et se sont montrés très investis, allant même jusqu'à produire du gel hydroalcoolique pour l'ensemble du personnel.

En définitive, **c'est bien entendu grâce à notre personnel et à son investissement que nous avons pu continuer** à assurer notre mission indispensable pour

le bien de l'ensemble des citoyens de notre territoire intercommunal.

De nombreux citoyens ont encouragé nos équipes et leur ont adressé des remerciements qui leur ont été droit au cœur.

Ces remerciements, le Roi les a également adressés à l'occasion de la Fête Nationale dans son discours du 21 juillet au personnel soignant, aux services de sécurité et de protection et également à tous ceux qui, comme les membres du personnel des métiers de la salubrité publique, ont contribué au maintien de notre vivre-ensemble au cours de cette période difficile.

La participation de deux représentants wallons de l'ensemble des travailleurs du secteur de la salubrité publique et de la gestion des déchets à cette Cérémonie de la Fête Nationale est **une belle reconnaissance pour le personnel de l'ensemble du secteur** et des métiers qui se sont dévoués dans le cadre de la lutte contre la pandémie.

Enfin, **malgré cette crise sanitaire, bon nombre d'objectifs ambitieux ont pu être atteints** ou sont en passe de l'être. Nous pouvons notamment citer : l'ouverture du nouveau recyparc FAC (Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet), le démarrage de la collecte en conteneurs à puce à Farciennes, la finalisation des travaux de modernisation de l'Unité de Valorisation Énergétique, l'entame des travaux d'adaptation du centre de tri VALTRIS au futur tri du nouveau sac bleu, le démarrage de la propreté publique sur les Districts Centre, puis Sud et Ouest et l'implémentation **d'outils de travail collaboratif à distance**.

Décidément, 2020 ne fût pas une année comme les autres.

Mais en 2020, notre Intercommunale Tibi et son personnel ont surtout continué à assurer l'intégralité de leurs missions essentielles dans l'intérêt des citoyens et c'est là notre plus belle réalisation.



INTRODUCTION

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 2020 - 2022 de l'Intercommunale a été approuvé à 87,6% des voix lors de l'Assemblée Générale du 18 décembre 2019. Sa première évaluation 2020 faisant l'objet du présent document a été soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 16 décembre 2020.

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 première année de concrétisation et de tableaux reprenant l'état d'avancement des différents projets et objectifs suivi de 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 2020 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 79,4% des 84 projets et objectifs développés pour l'année 2020 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 sera envoyée sous format informatique à toute personne qui en fera la demande.

2

**VOLET
STRATÉGIQUE**



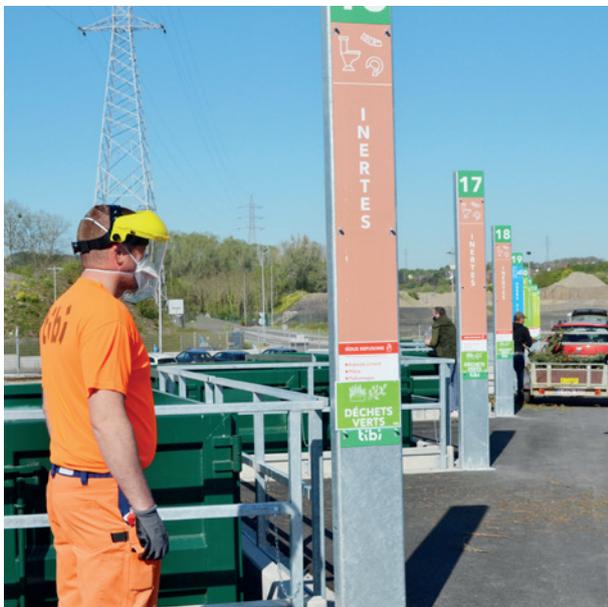
2.1. LA SECURITE D'ABORD !

Le fait d'aborder le Volet Stratégique de cette première évaluation du Plan Stratégique par la sécurité en priorité, sous l'intitulé «la sécurité d'abord !», permet de réaffirmer toute l'importance que nous accordons à la sécurité.

Le contexte difficile que nous avons connu en 2020 nous incite à persévérer plus que jamais dans cette

voie afin que chaque travailleur, quelle que soit sa fonction, se sente véritablement acteur de sa sécurité et de celle de son entourage, dans l'intérêt de tous.

La présente évaluation de notre Plan Stratégique développe l'ensemble des objectifs de notre Intercommunale en matière de sécurité.



2.2. LA PRÉVENTION DES DÉCHETS

Faits marquants

LA PRÉVENTION DES DÉCHETS À L'ÉCHELLE INTERCOMMUNALE

La méthodologie de mise en œuvre du nouveau Décret Prévention a nécessité, en janvier et février 2020, des ajustements avec l'administration wallonne, en collaboration avec la COPIDEC. Grâce à la proactivité de l'Intercommunale, du Cabinet de la Ministre de tutelle et des fonctionnaires wallons en charge de ce projet, les informations utiles et nécessaires à la prise de décision par les Conseils Communaux des Villes et Communes souhaitant bénéficier du subside supplémentaire ont pu

être diffusées à toutes nos communes associées en février 2020, ce qui a permis à 6 communes sur 14 de solliciter dès 2020 ce subside supplémentaire malgré le contexte de la COVID-19.

Courant 2020, l'Intercommunale a en effet réuni à deux reprises **la plateforme de prévention** reprenant tous les relais communaux, en particulier les Echevins de l'environnement et les Eco-conseillers.

Le subside de prévention destiné à l'Intercommunale n'a quant à lui pas subi de modification en 2020 :



0,30 €/habitant/an sont octroyés par la Wallonie afin de réaliser les campagnes intercommunales de réduction des déchets. De même, la Wallonie subsidie 60% du coût total du plan d'actions.

En 2020, l'Intercommunale a réalisé au profit de l'ensemble de ses communes associées le bilan de l'action **«mise à disposition de gobelets réutilisables»** qui a lieu depuis 2015. L'action, très porteuse, améliore la propreté publique d'une part et permet une réduction importante des déchets résiduels (déchets en plastique à usage unique) produits lors des événements dans l'espace public d'autre part. Son succès n'a cessé de croître et l'impact budgétaire est aujourd'hui devenu très important dans certaines communes. Sur base de ce bilan, l'Intercommunale a défini, en collaboration avec ses communes associées, une approche sérieuse qui convient à chaque stratégie communale et qui permet de maîtriser le coût de cette action.

Dans le cadre du projet «Ecoles plus propres» subsidié par Be WaPP, l'Intercommunale a accompagné 14 écoles et les a encadrées dans la mise en œuvre **d'un plan de réduction des déchets et d'amélioration du tri et de la propreté** au sein des écoles et de leurs abords.

En matière de réduction des déchets et d'amélioration du tri sélectif, l'Intercommunale a poursuivi les diagnostics déchets et les animations de sensibilisation dans les écoles.

Les restrictions de contacts nous ont obligés à revoir notre stratégie, tant en termes d'actions que de cibles. Nous avons décidé de concentrer bon nombre d'actions sur notre réseau de recyparcs, ceux-ci permettant aux équipes de prévention d'entrer en contact facilement avec les citoyens, tout en ayant parfaitement la main sur les mesures d'hygiène et de distanciation.

Par ailleurs, l'Intercommunale a développé une campagne de sensibilisation permettant d'éviter l'usage du masque jetable et d'éviter que ceux-ci ne deviennent des déchets sauvages. **Des boîtes à masque réutilisables** ont été réalisées par Tibi, en partenariat avec Be WaPP et **des masques réutilisables** ont été acquis dans le cadre du subside de prévention des déchets intercommunal. Ces boîtes ont été distribuées à la population lors d'actions de sensibilisation, relayées par la presse. Comme dans le cadre de l'action «gobelets réutilisables», l'objectif était double : **améliorer la propreté publique** en évitant que des masques ne soient jetés dans la rue et **promouvoir la réutilisation des masques** (le masque en tissu).

LA PRÉVENTION DES DÉCHETS À L'ÉCHELLE COMMUNALE

Désormais, la Wallonie incite les communes à adopter une démarche **«Zéro Déchet»** sur leur territoire, en proposant des actions tant à destination des ménages que du personnel des communes. Les communes qui le souhaitent peuvent, depuis le 1er janvier 2020, bénéficier d'un subside supplémentaire de 0,50 €/an/habitant dans le cadre de la prévention des déchets, ce qui porte le subside communal potentiel à 0,80 € par habitant.

Notre Plan Stratégique 2020-2022 prévoyait déjà un accompagnement des administrations et des citoyens dans la démarche «Zéro Déchet», mais les nouvelles dispositions de subsidiations n'étaient pas connues lors de la rédaction de ce Plan Stratégique et n'y ont donc pas été intégrées. Il nous semble important d'insister sur le fait que la Région subsidie 60% du coût total des actions de prévention, ce qui induit une charge complémentaire, de 40% pour les communes dont il faut tenir compte au niveau budgétaire. A cet égard, nous sommes favorables à ce que la couverture de subsidiation des actions de prévention devienne plus importante dans les années à venir de manière à favoriser l'adhésion à la démarche «Zéro Déchet».

En 2020, les 14 communes associées ont octroyé à Tibi **la délégation des actions locales de prévention** sur leur territoire, ce qui a permis à l'Intercommunale de proposer des actions complémentaires et cohérentes sur l'ensemble de la zone, tout en étant en parfaite adéquation avec les attentes individuelles de chaque commune.

L'Intercommunale propose aux communes de mettre en œuvre une approche de terrain pour sensibiliser directement le citoyen ; des actions sont ainsi définies avec les communes, en fonction des problématiques rencontrées sur leur territoire et également des axes directeurs régionaux en matière de prévention des déchets, de tri et de propreté publique le cas échéant.

En 2020, 6 communes ont opté pour la subvention à destination des communes «Zéro Déchet» : Chapelle-lez-Herlaimont, Courcelles, Fleurus, Les Bons Villers, Montigny-le-Tilleul et Pont-à-Celles. Un diagnostic de territoire, une analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces), un Plan Stratégique et des fiches-actions ont été rédigés en partenariat avec ces communes. Il faut noter que ces 6 communes se sont également engagées à développer leur exemplarité en matière de réduction des déchets produits par leur personnel sur le lieu de travail.

Dans les 8 autres communes associées, nous avons également prôné cette méthodologie «Zéro Déchet» de manière à préparer progressivement les communes qui le souhaiteront à opter pour la démarche «Zéro Déchet».

Après un arrêt brutal des actions de terrain au printemps 2020 suite à la fermeture des écoles notamment, les communes ont de nouveau sollicité Tibi dès que cela s'est avéré possible pour mettre sur pied des actions dans les plaines de jeux communales et sur les marchés, en respectant strictement les mesures sanitaires en vigueur. A la rentrée scolaire de septembre, le rythme des animations scolaires a repris, bien que perturbé.

LA PRÉVENTION DES DÉCHETS À L'ÉCHELLE RÉGIONALE

Au sein de la COPIDEC, l'Intercommunale Tibi a pu développer en 2020, de nouveaux outils de communication au bénéfice de l'ensemble des communes associées, les plus remarquables étant :

- Un kit de démarrage «Zéro Déchet» pour les familles, sous forme de fiches tutorielles pratiques et de vidéos explicatives ;
- Le développement des contenus «Zéro Déchet» du magazine Magde.be et la création d'une page Facebook spécifique.

La COPIDEC a également mis sur pied une formation destinée aux personnels de prévention des déchets des intercommunales wallonnes permettant de s'approprier la nouvelle méthodologie «Zéro Déchet» qui est maintenant la référence pour le pouvoir subsidiant. L'ensemble du personnel du Service Prévention et Communication de Tibi a eu l'opportunité de s'y former. Il faut souligner qu'il s'agissait de la première formation conjointe à toutes les équipes prévention des déchets des intercommunales wallonnes de gestion des déchets, réalisée dans un esprit de cohérence sur l'ensemble du territoire wallon.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Maintien de la délégation de réalisation des actions locales	14	14	14		14	
Proposition d'un plan d'actions de prévention aux communes associées permettant de mutualiser les moyens	100%	100%	100%		100%	
Accompagnement «Zéro Déchet» de nos communes associées dans le cadre du Décret Prévention	100%	100%	100%		100%	
Développement d'actions de prévention "propreté"	60%	60%	80%		100%	
Coordination des réunions de plateforme d'échanges avec nos communes associées	2/an	2/an	2/an		2/an	
Relance de la démarche écotéam	50%	50%	75%		100%	

2.3. LA COMMUNICATION

Faits marquants

LA COMMUNICATION INTERNE

Le travail initié au sein du «**groupe de Mobilisation du personnel**» s'est poursuivi en 2020. Le dernier trimestre 2020 a été mis à profit de manière à impliquer le groupe dans une redéfinition des moments-clés de convivialité de l'Intercommunale (Saint-Eloi, Saint-Nicolas, etc.) compte tenu de la situation COVID-19 et afin de préparer le baromètre de la mobilisation qui sera réalisé en 2021 afin de mesurer l'évolution par rapport aux résultats de 2014 et de 2018.

Les journées d'accueil des nouveaux agents ont été organisées dans le respect des mesures sanitaires.

Après un premier trimestre 2020 qui a permis l'organisation de la cérémonie des vœux pour le personnel et la participation à un match de football, les autres événements destinés au personnel ont dû être repensés, voire reportés compte tenu de la situation COVID-19. Avec inventivité, nous sommes quand même parvenus à récompenser de différentes manières notre personnel pour le travail accompli avec professionnalisme.

La dynamisation de **la démarche «écoteam»** à l'interne a dû être reportée à 2021 étant donné la limitation du nombre de réunions en présentiel et le recentrage sur les activités prioritaires de l'Intercommunale.

LA COMMUNICATION EXTERNE

Le nombre de visites sur le site internet et sur la page Facebook de Tibi a fortement augmenté au printemps 2020. Le taux d'engagement sur les publications de la page Facebook de l'Intercommunale a également beaucoup progressé. Ces canaux de communication,

ainsi que la presse, ont été utilisés afin de maintenir le lien et diffuser en permanence aux citoyens les informations relatives à la continuité de notre service public essentiel.

Durant le mois d'avril 2020, le télétravail étant obligatoire pour toutes les fonctions où il était possible de le mettre en œuvre, nous avons géré avec efficacité la communication externe de l'Intercommunale à distance, grâce aux moyens technologiques performants mis à disposition.

Certains projets n'ont pu être développés complètement en 2020 et seront reportés en 2021, étant donné le recentrage nécessaire de l'Intercommunale sur les missions de base et la gestion de la communication liée à la crise sanitaire.

C'est le cas, par exemple, du redéploiement **du journal d'information à destination des ménages, «l'ID Mag»** et de la modernisation du site internet de Tibi. Nous espérons également qu'il sera possible d'organiser une journée portes ouvertes au grand public en 2021, ainsi que l'inauguration de notre nouvelle Unité de Valorisation Énergétique (UVE), qui était initialement prévue en mai 2020 et qui a dû être postposée.

Les rapports d'activités et de gestion ont été réalisés et sont consultables sur le site internet de l'Intercommunale ; afin d'éviter l'utilisation inutile de papier, les documents ne sont plus imprimés mais diffusés aux instances d'une manière digitale.

Au dernier trimestre 2020, les flancs de camions de collecte et de propreté publique ont été équipés de nouveaux visuels, en partenariat avec Fost Plus.

Une campagne conjointe avec Idelux Environnement, Intradel et BEP-Environnement a été développée afin d'informer les habitants du changement de consignes de tri dans les conteneurs organiques (les langes jetables doivent, dès le 1er janvier 2021, être jetés dans le conteneur gris des déchets résiduels).

Nous avons également réalisé diverses **campagnes d'informations sur les consignes ou sur les nouveaux dispositifs de tri sélectif** sur notre territoire : augmentation de la fréquence de collectes en porte-à-porte pour le PMC, le papier/carton et le verre et suppression de la collecte de PMC dans les recyparcs, mise à disposition de conteneurs enterrés pour le PMC et le verre dans le centre-ville de Charleroi, sensibilisation des habitants des logements sociaux à l'utilisation des conteneurs groupés, etc.

En 2020, **le projet Lavoisier** a pu avancer dans une certaine mesure. Les recherches de financements se sont poursuivies : les Directions Générales des Services Publics Wallons ont notamment été sollicitées pour identifier des pistes de financement complémentaires, notamment au niveau européen. Nous avons également avancé sur la définition de l'action de préfiguration prévue en amont de l'ouverture du site.



UNE CAMPAGNE DE VOS INTERCOMMUNALES:



Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Finalisation de l'adaptation à la nouvelle identité Tibi	40%	40%	60%		80%	
Optimisation de l'exploitation de nos vecteurs de communication et étude de promotion réfléchie sur nos supports	60%	-	80%		100%	
Relance du journal ID Mag	50%	-	100%		100%	
Inauguration de l'UVE / de VALTRIS	1 journée	-	1 journée	2 journées		
Coordination d'une journée portes ouvertes	1 journée	-		1 journée	1 journée	
Développement des initiatives existantes en matière de communication interne, notamment de mobilisation	60%	40%	80%		100%	

2.4. LE RÉEMPLOI ET LA RÉUTILISATION

Faits marquants

Depuis son démarrage, la Ressourcerie du Val de Sambre a triplé la quantité d'objets et d'encombrants qu'elle collecte et qu'elle trie annuellement, passant de 660 tonnes en 2013 à près de 2.000 tonnes en 2019. Cette évolution spectaculaire s'explique par l'adhésion progressive des communes associées de Tibi aux services de la Ressourcerie. Désormais, 12 communes sur 14 bénéficient de ses services.

L'année 2020 a été marquée par l'arrêt des activités de collecte des encombrants à domicile entre mi-mars et début mai, soit plus d'un mois et demi de non-activité. Malgré cet arrêt et la perte de gisement durant cette période, la Ressourcerie a poursuivi son évolution en 2020 : non seulement elle maintient le cap des 2.000 tonnes collectées sur l'année, mais elle stabilise aussi la mise en filière de réemploi et recyclage au-dessus des 80%.

Le projet de construction de nouvelles infrastructures reste plus que jamais d'actualité en 2020.

Il devient indispensable au vu de la surface limitée que la Ressourcerie occupe actuellement. L'approbation de l'esquisse définitive présentée par le bureau d'études fin 2019 a permis d'aboutir, dans le courant du premier trimestre 2020, au choix définitif de la parcelle sur laquelle le nouveau bâtiment de la Ressourcerie sera installé ainsi qu'à l'approbation d'un premier avant-projet. Cette démarche se poursuivra par l'introduction de la demande de permis unique en 2021.

Enfin, au-delà des aspects opérationnels de collecte et de tri, la Ressourcerie a également poursuivi l'accompagnement des personnes fragilisées sur le marché du travail en multipliant les mises à disposition de nouveaux travailleurs sous le dispositif article 60§7. Cet objectif a été rendu possible grâce à **la structuration d'un parcours d'insertion** pour chaque nouveau travailleur entré en fonction à la Ressourcerie en 2020.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Réalisation des nouvelles infrastructures	66%	50%	100%	75%	100%	
Démarrage des activités "show room"					100%	
Déploiement complet de l'offre de service sur l'ensemble du territoire de Tibi	33%	33%	66%	50%	100%	
Développement de nouvelles filières d'apports			50%		100%	
Développement des activités de réemploi					100%	
Développement et structuration du parcours d'insertion socio-professionnelle	50%	100%	100%	-		



2.5. LES COLLECTES



2.5.1. LES COLLECTES EN PORTE-À-PORTE

Faits marquants

En 2020, nous avons atteint l'objectif fixé de **déploiement de la collecte en conteneurs à puce pour les déchets résiduels et organiques** puisque cette nouvelle collecte a démarré le 1er janvier 2020 dans la commune de Farciennes suite à la décision prise par le Conseil communal de Farciennes au deuxième semestre 2019.

Nous avons par ailleurs continué à informer les communes associées qui présentent un profil favorable à l'implémentation de cette collecte en conteneurs à puce.

L'alternative à terme au passage en conteneurs à puce étant **la collecte des déchets organiques en sacs biodégradables**, notre Intercommunale, forte de son expérience basée sur les projets pilotes menés sur de petites zones, a démarré une nouvelle phase de préparation de ce nouveau mode de collecte. Une analyse sur les modalités appliquées dans d'autres intercommunales en Wallonie, à Bruxelles, ainsi qu'en Flandre, notamment celles relatives à la tarification et au volume du sac a été menée en 2020. En parallèle, la réflexion est menée sur l'évolution des outils de collecte (utilisation de camions bicompartimentés ou de plus petits camions en sus de camions de ramassage des sacs blancs) ; considérant l'étendue de la zone potentiellement concernée par l'utilisation de sacs biodégradables, il sera indispensable de prévoir un phasage géographique d'implémentation.

Le déploiement des **conteneurs enterrés pour collecter sélectivement le verre** dans le cadre du projet de Charleroi District Créatif n'a pas pu être poursuivi en 2020 ; en effet, un report de chantier a impliqué un report du déploiement associé, au printemps 2021, des conteneurs enterrés.

Si la qualité du verre collecté en conteneurs enterrés est tout à fait satisfaisante, celle du PMC collecté dans 4 conteneurs enterrés de Charleroi depuis le printemps 2020 ne l'est quant à elle pas encore totalement compte tenu d'une communication de démarrage rendue difficile durant le confinement.

De même, la qualité des déchets organiques collectés via les conteneurs enterrés n'est pas suffisante que pour pouvoir être valorisés en biométhanisation.

De manière générale, nous faisons le constat que les conteneurs enterrés permettent une collecte adaptée de déchets résiduels et de verre, tandis que la qualité du PMC et des déchets organiques collectés en conteneurs enterrés reste clairement perfectible. Il s'agira d'un point d'attention lorsqu'une solution de déploiement de conteneurs enterrés sera proposée.

L'expérience-pilote de collecte du **PMC du nouveau sac bleu** a démarré en janvier 2020 à Aiseau-Presles et Farciennes. Sur base des résultats obtenus jusqu'à

la fin août 2020, l'augmentation des quantités collectées représente 29 % pour Aiseau-Presles et 47 % pour Farciennes (majoration supplémentaire probablement liée à la concomitance du passage aux conteneurs à puce), soit une moyenne de 38 % d'augmentation.

La brigade en charge du contrôle-qualité des déchets collectés a été créée cette année. Cette équipe est constituée d'agents ayant l'expérience du terrain ; leur rôle est de contrôler la qualité du tri effectué par les citoyens pour les collectes sélectives en porte-à-porte : verre, papier/carton, PMC et déchets organiques.

Le plan **«intempéries/épidémies»**, établi conformément au Plan Wallon des Déchets-Ressources, a été réalisé cette année.

Concernant les «intempéries», il s'agit de formaliser les dispositions existantes depuis plusieurs années pour les épisodes caniculaires (mise à disposition de bouteilles d'eau, anticipation des heures de départ des collectes, etc.), ainsi que pour les conditions hivernales (épandage interne sur sites, analyse des conditions de circulation pour décision concertée en vue de choisir de maintenir, de décaler l'heure de départ ou de reporter les collectes, etc.).

La situation sanitaire rencontrée à partir du printemps 2020 a permis d'élaborer diverses mesures qui seront intégrées dans un plan spécifique «épidémies» visant à assurer au maximum les services indispensables à la salubrité publique tout en veillant à la sécurité du personnel.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Formalisation d'un plan "intempéries-épidémies" conformément au PWD-R	100%	50%				
Mise en place d'une brigade de contrôle de la qualité	100%	100%				
Mise en œuvre de la collecte sélective en porte-à-porte du PMC "nouveau sac bleu"	5%	5%	100%			
Passage à une collecte en porte-à-porte de PMC toutes les 2 semaines et de verre et de P/C toutes les 4 semaines			100%			
Déploiement de la collecte en conteneurs à puce pour les déchets résiduels et organiques	+10.000 habitants	+10.000 habitants	+10.000 habitants		+10.000 habitants	
Placement de conteneurs enterrés pour des déchets résiduels et/ou sélectifs à la demande et lorsque cela se justifie	100%	100%	100%		100%	
Déploiement de la collecte du verre en conteneurs enterrés en complément de la collecte en porte-à-porte	33%	-	66%	33%	100%	66%
Préparation en vue de la collecte des déchets organiques en sacs biodégradables (tarification, logistique, traitement, etc.).	50%	25%	75%		100%	

2.5.2. LES COLLECTES PAR APPORTS VOLONTAIRES EN RECYPARC

Faits marquants

L'implémentation d'un **système de contrôle d'accès aux recyparcs, harmonisé avec d'autres intercommunales wallonnes**, a débuté par une analyse poussée des forces et des faiblesses du système existant, associant les utilisateurs principaux, les préposés des recyparcs lors de groupes de travail. L'analyse des différents systèmes de contrôle des accès existants sur le marché a été réalisée en 2020 et exposée aux préposés. L'objectif final reste complexe à atteindre, principalement dans sa dimension visant une harmonisation des systèmes en vigueur au sein des différentes intercommunales wallonnes, compte tenu d'une part, des spécificités de chaque zone (densité de population, habitudes d'accès, quantités de déchets apportées par jour, etc.) et d'autre part, des contraintes temporelles propres à chaque intercommunale.

L'implémentation d'une solution **d'information en temps réel des usagers des recyparcs de la disponibilité des conteneurs sur chaque recyparc** a débuté en 2020 par la réalisation d'une toute première analyse des possibilités envisageables ; en effet, un axe étudié précédemment s'orientait vers l'utilisation des données des apports des usagers encodées à l'entrée des recyparcs ; cet aspect, séduisant, peut cependant complexifier le choix d'un système de contrôle d'accès et demande une fiabilité extrême des outils de communication à distance ; une nouvelle piste viserait à réaliser un état de situation physique du remplissage des conteneurs des principaux déchets déposés dans les recyparcs, grâce à un relevé effectué par les préposés deux fois par jour, par exemple. Cette information devrait encore pouvoir être introduite sur cette même base régulière pour être immédiatement visible par tous sur le site internet de Tibi.

Concernant l'objectif de déploiement de **la collecte des verres creux blancs et colorés en bulles à verre sur les recyparcs d'Anderlues et de Les Bons Villers** prévu

en 2021, l'année 2020 a permis la rédaction d'un cahier spécial des charges visant à acquérir des bulles à verre pourvues d'équipements de préhension standardisés compatibles avec les conteneurs groupés et les conteneurs de 2 m³ destinés au verre plat. A noter par contre que l'objectif 2021 de séparation des plastiques durs à la source sur les recyparcs d'Anderlues et de Les Bons Villers devra tenir compte de la dégradation conséquente des conditions économiques liées au recyclage de ces matières en 2020.

Depuis fin juin 2020, la récolte des déchets **d'amiante-ciment se fait dans trois recyparcs : Ransart, Montigny-le-Tilleul et FAC (Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet)**. Ceux-ci sont répartis géographiquement de façon harmonieuse sur la zone intercommunale, afin d'assurer un service de proximité pour les ménages qui souhaitent se débarrasser de ces déchets spécifiques.

La possibilité de **moduler ponctuellement la règle d'apport 1 m³ maximum par jour par usager et par véhicule** dans les recyparcs tout en veillant à limiter les risques d'abus et à maintenir une disponibilité de conteneurs toujours acceptable a été étudiée en 2020 par un groupe de travail en interne, conformément au Plan Stratégique, en vue d'une implémentation de cette nouvelle règle en 2021.

Le déploiement **du système de vidéosurveillance** s'est poursuivi en 2020. 6 recyparcs sont désormais équipés : Anderlues, Chapelle-lez-Herlaimont, Courcelles, FAC (Farciennes/Aiseau-Presles/Châtelet), Ham-sur-Heure/Nalinnes et Montigny-le-Tilleul. Ce système nous permet de lutter efficacement contre la délinquance, le vandalisme, le vol, ainsi que d'assurer un suivi efficace en cas d'agression de nos agents. Le déploiement se poursuivra en 2021 pour couvrir à terme l'ensemble du réseau des recyparcs.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Déploiement d'un système de vidéosurveillance dans tous les recyparcs	50%	43%	100%			
Implémentation d'un système de contrôle d'accès des recyparcs commun avec d'autres intercommunales	25%	10%	50%		100%	
Regroupement de l'accueil de l'asbesteciment sur 3 recyparcs (Ransart, Montigny-le-Tilleul et FAC)	100%	100%				
Révision des règles d'accès dans les recyparcs (notamment la règle de 1 m ³ maximum par jour, par usager et par véhicule)	50%	75%	100%			
Abandon de la collecte en recyparcs du PMC et du P+ lors du passage à la collecte en porte-à-porte du PMC "nouveau sac bleu"			100%			
Implémentation d'une solution d'information des usagers quant à la disponibilité des conteneurs dans les recyparcs	25%	10%	50%		100%	
Mise en œuvre d'une collecte des verres creux blancs et colorés en bulles à verres sur les recyparcs d'Anderlues et de Les Bons Villers	50%	50%	100%			
Extension de la collecte sélective des plastiques durs sur les recyparcs d'Anderlues et de Les Bons Villers			100%			



2.6. LA PROPRETÉ PUBLIQUE

Faits marquants

Le 6 janvier 2020, Tibi a repris la gestion de l'ensemble **des activités de propreté publique du District Centre de la Ville de Charleroi**, composé de Charleroi, Dampremy et Lodelinsart. Ces activités de propreté publique intègrent le balayage manuel, la vidange des corbeilles publiques et la collecte des dépôts sauvages, en plus du balayage mécanisé qui avait déjà été confié à Tibi le 1er mars 2018 pour l'ensemble du territoire.

En novembre 2020, cette gestion complète a été **étendue aux Districts Sud et Ouest**, pour laquelle l'engagement d'une trentaine d'agents de propreté aux profils divers (balayeurs/convoyeurs, conducteurs, chauffeurs) a été finalisé.

L'acquisition du matériel, des engins et des véhicules nécessaires à cette nouvelle extension d'activité de propreté publique a également été réalisée.

Tibi a par ailleurs confirmé à la Ville de Charleroi son souhait d'acquiescer le bâtiment des Casernes Trésignies qu'elle occupe afin de continuer à pouvoir disposer de ce lieu de départ particulièrement approprié aux besoins de ses activités.

In fine, les activités de nettoyage sur l'ensemble de la Ville de Charleroi seront intégralement assurées par Tibi courant de l'année 2021 par l'extension de ces activités successivement au niveau des Districts Nord et Est.

L'adhésion au Secteur Propreté des communes associées qui le souhaitent reste une priorité pour Tibi qui,

dans ce but, a élaboré une clé de répartition des coûts afférents. L'offre de service proposée par Tibi comporte systématiquement **3 axes interdépendants : la prévention, le nettoyage et la répression.**

Afin de mener une politique de propreté publique cohérente, outre la prévention et le nettoyage, Tibi propose aux communes associées qui le souhaitent d'assurer également **la répression**. Pour ce faire, elle envisage de former, dans un premier temps, l'ensemble de la ligne hiérarchique à la fonction d'agent constatateur. C'est dans ce sens que deux membres ont déjà suivi avec succès la formation; dès qu'ils auront prêté serment devant l'autorité communale, ils seront à même de dresser des constats.

Un nouveau Décret sur la délinquance environnementale devrait entrer en vigueur début 2021. Le cadre réglementaire sera ainsi modifié et permettra aux intercommunales de proposer directement un ou plusieurs agents constatateurs au Gouvernement Wallon pour contrôler le respect du Code de l'Environnement. Ce nouveau cadre réglementaire élargira également les compétences des agents en matière d'outils, ainsi qu'en termes de légitimité dans la mesure où leurs compétences seront identiques à celle d'un agent de police judiciaire avec les pouvoirs et responsabilités qui s'y rattachent. Dans l'éventualité d'une subordination de cette activité de répression, l'Intercommunale évaluera l'intérêt d'évoluer en matière de répression dans ce nouveau cadre légal, en complément du cadre réglementaire des sanctions administratives communales.





Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Extension des activités de propreté publique aux 5 Districts de la Ville de Charleroi	60%	60%	100%			
Déploiement des activités de propreté publique au niveau des communes demandeuses	+10.000 habitants	0	+10.000 habitants		+10.000 habitants	
Formation "agent constatateur" de la ligne hiérarchique de la propreté publique et assermentation au niveau des communes demandeuses	50%	25%	100%	50%		100%
Mise en place d'une activité de constatation des incivilités en matière de propreté publique par Tibi en collaboration avec les communes demandeuses	25%	10%	50%		100%	
Facilitation de l'émergence d'une politique intégrale et intégrée de répression des incivilités en matière de propreté publique	40%	0%	60%		100%	

2.7. LE RECYCLAGE

2.7.1. LE TRI-BROYAGE DES ENCOMBRANTS

Faits marquants

L'étude d'opportunité du remplacement de l'installation de tri-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 (UVE).

La phase dite «d'avant-projet» est aujourd'hui finalisée. L'emplacement du broyeur sur le site est défini

en tenant compte des différents impératifs (logistique, technique, maintenabilité et exploitabilité). Le cahier spécial des charges est rédigé et l'appel d'offres, lancé à la fin de l'année 2020, doit permettre d'attribuer le marché en 2021. **L'intégration du nouveau broyeur au sein de l'Unité de Valorisation Énergétique** sera réalisée au courant de l'année 2021.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Intégration d'un nouveau broyeur au sein de l'UVE	100%	33%		100%		

2.7.2. LE CENTRE DE TRI DES PMC

Faits marquants

Dès 2019, VALTRIS a pu commencer à relever un nouveau défi : **le tri du PMC «nouveau sac bleu» en phase transitoire**. En effet, l'élargissement de la consigne de tri à l'ensemble des emballages en plastique (en ce compris les films, les barquettes, les pots, etc.) implique des adaptations majeures. C'est ainsi que depuis octobre 2019, le PMC «nouveau sac bleu» est collecté au niveau du BEP-Environnement, permettant à VALTRIS de trier, en 10 flux, un «mixte» de PMC du nouveau sac bleu et de PMC «historique».

Deux gisements supplémentaires de PMC «nouveau sac bleu» se sont également ajoutés aux quantités initiales provenant respectivement d'une partie de la zone d'Intradel depuis décembre 2019 et des deux communes-pilotes de la zone de Tibi, Aiseau-Presles et Farciennes, à partir de janvier 2020. Ces quantités supplémentaires ont entraîné la mise en place d'une pause de nuit dans l'organisation du centre de tri.

Parallèlement, VALTRIS a poursuivi en 2020 **son adaptation majeure** devant lui permettre de **trier 100% de PMC «nouveau sac bleu»** : un marché visant à adapter la

chaîne pour pouvoir trier à terme, non plus en 10 mais en 14 fractions distinctes la totalité du PMC collecté par les 3 intercommunales (BEP-Environnement, InBW et Tibi) dans le nouveau sac bleu s'est clôturé en octobre 2020, tandis que l'extension du bâtiment qui accueillera le nouveau procédé sera finalisée en janvier 2021. Cet état d'avancement nous permet d'espérer que les premiers tests de performance de la nouvelle chaîne de tri avec du P+MC débiteront fin mai - début juin 2021.

Les objectifs de mise en place de nouveaux ponts-bascules et de démarrage de **l'implémentation d'une Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO)** ont été reportés pour coïncider avec la finalisation de l'exécution des travaux des voiries périphériques au centre de tri et avec l'avancée de la définition du processus de tri.

Enfin, en 2020, Tibi a continué à mener des démarches visant à **faciliter la création et l'exploitation d'un centre de recyclage de plastiques d'emballages sur son site** à proximité immédiate de VALTRIS.



Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Durant la période transitoire, réalisation par VALTRIS du tri d'un "mixte" 50/50 de PMC "nouveau sac bleu" et de PMC "historique" en 10 fractions distinctes	100%	100%				
Adaptation des installations de VALTRIS pour pouvoir trier 100% de PMC "nouveau sac bleu" en 14 fractions distinctes	50%	50%	100%			
Mise en place de nouveaux ponts bascules	100%	0%		100%		
Implémentation d'une Gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) par VALTRIS	50%	0%	100%			
Facilitation de l'implantation d'un centre de recyclage de plastique en face de VALTRIS, au cœur du village du recyclage	25%	25%	50%		100%	

2.8. LA VALORISATION

2.8.1. LE PRÉTRAITEMENT DES DÉCHETS ORGANIQUES

Faits marquants

Sur base des conclusions d'une étude comparative des différentes technologies de biométhanisation réalisée par un bureau d'études spécialisé, **le prétraitement des déchets organiques a été identifié comme étant la solution optimale** dans le cas de figure de notre Intercommunale. Le prétraitement des déchets organiques vise à produire une substance organique de qualité pouvant alimenter par exemple un biométhaniseur en substitution de produits organiques.

Par ailleurs, dans le cadre de cet avant-projet, des investigations complémentaires ont été entreprises dans la perspective de pouvoir affiner le procédé de prétraitement élaboré. Les conclusions de ces recherches (analyses de composition, tests d'équipements

complémentaires, etc.) ont conduit Tibi à considérer la mise en place d'un processus de prétraitement des déchets organiques simple, consistant à épurer la matière en fonction de sa dimension par l'installation d'un ouvre-sac et d'un trommel. Un marché public sera lancé pour ce faire en 2021.

Le hall de stockage des déchets organiques, localisé à l'Unité de Valorisation Énergétique (UVE), est quant à lui, opérationnel, ce qui a déjà permis d'améliorer la logistique précédente puisque la vidange des deux compartiments (déchets résiduels et organiques) des camions de collecte est désormais réalisée sur le même site.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Prétraitement des déchets organiques	50%	25%	100%			



2.8.2. LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE

Faits marquants

Le projet de modernisation de l'Unité de Valorisation Énergétique (UVE) s'est poursuivi en 2020 avec comme point d'orgue la réception provisoire des installations en février. La phase de génie civil touche également à sa fin : après la finalisation de l'extension de la fosse de stockage des déchets, elle se concentre désormais sur **le démantèlement des anciennes installations**. Le chantier se terminera en avril 2021, par la pose des derniers bardages.

L'internalisation des opérations de maintenance mécanique a été réalisée en 2020 pour tout ce qui concerne l'entretien de la nouvelle grille du four ; le plan de maintenance complet du four 1 reste cependant à finaliser en 2021.

La création d'un réseau de chaleur urbain au départ de l'énergie produite par l'UVE s'est poursuivie en 2020 avec le lancement d'un appel à candidature pour la création, l'installation et l'exploitation du réseau, qui a été publié en septembre 2020.

Tibi est également partie prenante dans un projet visant à la mise en place d'**une unité de production d'hydrogène** destinée à alimenter des bus. Ce projet en est au stade de la demande de permis unique, qui a été introduite en septembre 2020.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Finalisation des travaux de modernisation de l'UVE	100%	90%		100%		
Réalisation du réseau de chaleur	25%	25%	50%		100%	
Production d'hydrogène destiné à alimenter des véhicules	50%	50%	100%			
Internalisation des opérations de maintenance mécanique	100%	50%		100%		

2.9. L'ÉLIMINATION DES DÉCHETS ULTIMES

Faits marquants

Tibi s'inscrit toujours pleinement dans le principe de ne plus éliminer que les déchets ultimes, bien que la situation de saturation chronique des outils de valorisation énergétique en Wallonie, et plus largement en Belgique,

crée un risque de ne pas trouver d'exutoire de valorisation énergétique en cas d'arrêt inopiné et prolongé de nos installations.

2.10. L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

2.10.1. LES RESSOURCES HUMAINES

Faits marquants

Les modifications du **statut administratif et pécuniaire** sont d'application depuis août 2020. Le document actualisé a été diffusé en octobre sur notre intranet, et communiqué aux nouveaux engagés.

Les contacts ont été pris dans le cadre de la recherche d'une **solution logicielle permettant la gestion contractuelle et pécuniaire optimale du personnel**. La migration vers Office 365 des sessions informatiques du Service ouvre des possibilités intéressantes d'intégration.

La réflexion relative à la création de l'école de formation à nos métiers a démarré très positivement en 2020. Les cours relatifs à la sécurité sont déjà pour la plupart

internalisés (secourisme, utilisation des extincteurs, analyse d'accidents, etc.) et l'offre de cours disponibles est amenée à s'étendre progressivement en fonction des besoins et de la disponibilité de formateurs en interne. Au-delà de l'enthousiasme des collaborateurs face à ces formations sur mesure, c'est également l'occasion de revaloriser notre personnel formateur et référent.

Le développement de l'actuelle solution de pointage passe également par la migration des outils informatiques sous Office 365. Le logiciel est maintenant plus accessible et le développement de la plateforme collaborative est prometteur.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Proposition d'une révision du statut administratif et pécuniaire	100%	100%				
Création d'une école de formation à nos métiers en développant une offre de formations assurées en interne sur base d'une analyse des besoins et des compétences	25%	25%	50%		100%	
Déploiement d'une solution de pointage et de gestion des absences de manière autonome pour l'ensemble des agents					100%	
Implémentation d'une solution logicielle permettant la gestion contractuelle et pécuniaire optimale du personnel	25%	25%	50%		100%	
Mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétence (GPEC) du personnel de efficace et interfaçable avec le logiciel de gestion contractuelle et pécuniaire			25%		50%	

2.10.2. LA QUALITÉ, LA SÉCURITÉ ET L'ENVIRONNEMENT

La gestion de la qualité

Faits marquants

La démarche de qualité inspirée de l'ISO 9001 a débuté. Le Service QSE sert d'exemple de l'application structurée de procédures. D'autres services, comme le Service RH, sont déjà demandeurs de développer la même démarche qualité.

En termes de Qualité de Vie au Travail, **des boîtes à idées** ont été installées à divers emplacements de l'Intercommunale. L'analyse des premières réponses a notamment déjà fait ressortir l'intérêt pour un développement d'infrastructures sur site privilégiant la mobilité douce (parking à vélos à proximité des lieux de travail, etc.). D'autres propositions sont encore à l'état d'analyse de faisabilité, de manière à parvenir, en 2021, à la finalisation d'un plan d'actions détaillé et chiffré.

En parallèle, la Responsable de la Qualité de Vie au Travail s'est appliquée à veiller au **confort des agents** durant les fortes chaleurs estivales.

La situation sanitaire a cependant eu un impact non négligeable sur les moments de convivialité initialement prévus en 2020. Il a donc fallu faire preuve de créativité et d'adaptabilité de manière à pouvoir réinventer ces moments privilégiés dans le respect des mesures sanitaires.

Enfin, la situation sanitaire a également empêché le lancement de **l'enquête de satisfaction** en 2020, qui est reporté à 2021.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Formalisation, au sein du service QSE, la démarche qualité à travers 10 étapes inspirées de l'ISO 9001	40%	40%	80%		100%	
Lancement d'une enquête de satisfaction	100%	-	-	50%	-	100%
Gestion des idées partagées via des boîtes à idées	100%	100%				
Approche QVT dans l'ensemble des projets	50%	15%	100%	50%	-	100%
Elaboration d'un plan d'actions QVT	50%	30%	100%			

La gestion de la sécurité

Faits marquants

Le Plan Global de Prévention, plan d'amélioration de la sécurité, a été validé par le CPPT. Ce dernier se veut dynamique et nourrit les Plans Annuels d'Actions qui sont suivis chaque mois par le CPPT.

L'évolution de la culture sécurité vers l'interdépendance passe par la formation de la ligne hiérarchique, déjà systématisée en termes d'analyse d'accident. L'esprit est très constructif et de plus en plus d'échanges d'idées

ont lieu entre services. Les secouristes formés en interne sont quant à eux de véritables ambassadeurs de la sécurité.

L'analyse systématique par arbre des causes réalisé par la ligne hiérarchique elle-même se généralise. La tendance est donc positive. **Un plan d'actions suite aux accidents** est également réalisé.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Etablissement d'un plan d'amélioration de la sécurité	50%	100%	100%	-		
Evolution de la culture sécurité vers l'interdépendance	20%	25%	30%		40%	
Réalisation de 90% du plan global de prévention	70%	80%	80%		90%	
Analyse systématique des accidents (arbre des causes)	40%	43%	50%		60%	
Plan d'actions systématique suite à chaque accident	30%	53%	40%		50%	



La gestion de l'environnement

Faits marquants

L'audit environnemental de l'ensemble de nos sites a débuté sur le modèle utilisé pour notre Unité de Valorisation Énergétique. Ce travail de fond nous

permettra de rédiger dès 2021 un plan global d'actions environnementales.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Audit et plan d'actions environnementales	33%	33%	66%		100%	
Mise à jour des listings des impacts environnementaux pour l'ensemble des sites d'exploitation	33%	33%	66%		100%	

La protection de nos infrastructures

Faits marquants

En termes de sécurisation de nos installations, 6 recyparcs ont été équipés en 2020 d'un nouveau système de vidéo-surveillance et l'implémentation de ce système sur les autres recyparcs sera poursuivie en 2021.

Les petits véhicules quant à eux ont été répartis de manière plus optimale. **L'optimisation de la gestion de flotte** est cependant encore à poursuivre.

La sécurisation du pôle environnemental fait l'objet d'une étude.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Implémentation de la vidéosurveillance	50%	43%	100%			
Sécurisation du pôle environnemental	20%	20%	60%		100%	
Optimisation de l'utilisation des petits véhicules	100%	20%		100%		

2.10.3. LA GESTION DU CHARROI

Faits marquants

Le développement des projets de l'Intercommunale (déploiement de la propreté publique, mise en œuvre de nouvelles collectes en conteneurs à puce ou enterrés, etc.) a un impact sur la diversification et la taille du charroi, avec une augmentation de 31 %, qui porte à 235 le nombre de véhicules gérés par Tibi. **L'optimisation de la disponibilité du charroi** s'est poursuivie en 2020, en veillant à maintenir un nombre suffisant de véhicules disponibles en fonction des immobilisations indispensables et des besoins exprimés pour chaque type de véhicule.

En lien avec cette optimisation, **l'implémentation d'un outil de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO)**, lié à la gestion du magasin, a démarré en 2020 par une phase de prospection auprès d'autres services publics.

Diverses visites et prospections ont aussi été réalisées en 2020 afin d'établir un état des lieux de ce qui existe en matière d'organisation du travail, équipements, formation du personnel, etc. dans des ateliers gérant des charrois diversifiés. Cette base d'inspiration permettra d'établir **les spécifications techniques** retenues, en vue de la construction d'un **nouvel atelier**.

Enfin, Tibi reste fixée sur son ambitieuse volonté de poursuivre le **«verdissement progressif»** de sa flotte de véhicules en utilisant des carburants alternatifs, adaptés à ses besoins opérationnels, tels que le CNG (Compressed Natural Gas ou gaz naturel comprimé), l'électricité ou l'hydrogène par exemple. L'année 2020 a ainsi permis l'acquisition de trois petits véhicules utilitaires roulant au CNG.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Détermination du nombre de véhicules optimum par type (optimisation de l'utilisation des ressources)	50%	5%	100%			
Implémentation d'une Gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) par le Charroi	50%	10%	75%		100%	
Verdissement de la flotte de véhicules : acquisition de véhicules utilisant des énergies alternatives au diesel (CNG,...)	25%	15%	50%		75%	
Construction d'un nouvel atelier au vu du développement des activités de l'Intercommunale et la diversification du charroi	25%	5%	50%		100%	



2.10.4. LA GESTION DU PATRIMOINE

Faits marquants

Recyparcs :

- **FAC (Farciennes / Aiseau-Presles / Châtelet)**

L'ouverture de ce tout nouveau recyparc était initialement prévue le 24 mars 2020 mais elle a dû être différée au 21 avril 2020 suite à la décision de fermeture de l'ensemble recyparcs en Région wallonne du fait de la situation sanitaire. L'accueil des différents types de déchets a pu se faire progressivement au fil des semaines.

Néanmoins, la satisfaction des usagers, qui se voient présenter une offre de services de grande qualité avec 24 emplacements à quai, est au rendez-vous. En effet, nous comptons à ce jour une fréquentation moyenne de 278 visites/jour, soit 26% de plus que la moyenne journalière de l'ensemble de nos recyparcs. Ce recyparc est dimensionné afin d'accueillir environ 96.000 visites annuelles avec fluidité et sécurité. Il dispose également d'un bâtiment qui permet d'accueillir du personnel tant féminin que masculin.

En parallèle et conformément à la décision du Gouvernement wallon, le recyparc de Châtelet a fermé ses portes et a été restitué à la Ville de Châtelet.

- **Anderlues**

Des discussions ont été entamées en 2020 avec le propriétaire du terrain annexe au recyparc d'Anderlues afin d'en faire l'acquisition dans la perspective de l'extension/rénovation envisagée de ce recyparc. L'aboutissement favorable de ces discussions est un préalable indispensable à la suite du projet.

- **Charleroi I (Couillet 1)**

La rénovation du recyparc de Charleroi I (Couillet 1) sera étudiée afin de déterminer sa faisabilité et son opportunité. Entretemps, la sécurité du recyparc a été renforcée courant de l'année 2020 par une signalétique adaptée et par l'installation de ralentisseurs de vitesse. Une réflexion a également été initiée afin d'améliorer l'accessibilité au recyparc.

- **Autres projets dans les recyparcs**

6 recyparcs ont bénéficié en 2020 d'un système de télé-surveillance et de détection d'intrusion. Les tests de fonctionnement ayant été positifs, la phase finale de déploiement a été validée pour l'étendre à l'ensemble des 14 recyparcs d'ici fin 2021.



Le Pôle environnemental et le Village du recyclage :

- **La voirie d'accès du côté de la Rue du Déversoir**

Les délais de réalisation de ces travaux de voirie ont été impactés, non seulement suite à la mise à l'arrêt de certaines entreprises, mais également par des changements de législation concernant les eaux usées. En effet, les tranchées d'impétrants ont dû être rouvertes a posteriori afin d'y ajouter un réseau séparatif "eaux usées".

- **Les stations de ravitaillement diesel / CNG et le Truck Wash**

La station de ravitaillement des camions existante sera remplacée avant la fin de l'année 2020 par deux pompes modernes disposant des gestions d'accès et d'analyses de dernière génération. A terme, celles-ci seront ensuite intégrées dans un complexe de ravitaillement de plus grande ampleur desservant tant les véhicules historiques que les nouveaux véhicules CNG (Compressed Natural Gas ou gaz naturel comprimé). Une infrastructure combinant les approvisionnements "fast fill" et "slow fill" est envisagée et s'inscrit dans la stratégie de "verdissement" de la flotte. Une station de nettoyage avec récupération

des eaux complétera ce dispositif. L'objectif est de fournir un service de nettoyage adapté aux différents types de véhicules.

- **Le nouveau bâtiment collecte/propreté**

La construction de ce nouveau bâtiment a démarré en 2020 et respecte le planning qui avait été fixé malgré la situation sanitaire. L'avancement des travaux a nécessité le déménagement à titre transitoire des équipes encadrantes de la collecte en porte-à-porte et du poste de garde à partir de septembre 2020.

- **Dans le cadre du Village du recyclage :**

► Notre partenaire RETRIVAL a finalisé, fin avril 2020, son centre de tri de déchets d'équipements électriques et électroniques.

► La Ressourcerie du Val de Sambre va également réaliser un nouveau bâtiment qui se situera à l'entrée du site, juste à côté de VALTRIS. Le plan général et l'emplacement de ce nouveau bâtiment ont été validés en 2020. Le bureau



d'études finalise sa mission pour que les travaux puissent commencer en 2021.

> Afin de pouvoir y accueillir de nouvelles infrastructures capables de trier le PMC du nouveau sac bleu, VALTRIS a entrepris en 2020 d'étendre de manière significative son bâtiment existant, tant au niveau des zones "procédé" et "stockage" que "bâtiment social". L'extension bâtiment de la zone "procédé" a été initiée en mars 2020 et, malgré une situation sanitaire difficile, cette extension devrait être finalisée début 2021 conformément au planning initial afin que le nouveau procédé de tri du nouveau sac bleu puisse pleinement s'y déployer d'ici fin mai. En parallèle, les travaux d'extension des zones "stockage" et "bâtiment social" ont également été initiés durant la seconde moitié de 2020.

> Comme indiqué précédemment, Tibi a continué à mener des démarches dans le courant de l'année 2020 visant à faciliter la création et l'exploitation d'un centre de recyclage de plastiques d'emballage sur son site à proximité immédiate de VALTRIS.

> L'étude en vue de **la rénovation de l'actuel bâtiment administratif** sera menée en 2021. Elle portera sur son

enveloppe et sur les nouveaux besoins en HVAC (chauffage, ventilation et climatisation) avec comme objectif l'amélioration des caractéristiques (fonctionnalité, confort, ergonomie, besoin énergétique, etc.) du bâtiment.

> L'année 2020 a cependant permis une première étape de **l'amélioration des performances énergétiques** de ce bâtiment grâce à l'installation de systèmes chaud/froid dans les salles de réunion (en lieu et place de chauffages d'appoint) et de stores occultants ; de même, un cahier spécial des charges est en cours de rédaction pour l'adaptation des châssis.

> **L'acquisition et l'aménagement du bâtiment des anciennes casernes Trésignies** pour les activités de propreté publique, ou équivalent en centre-ville de Charleroi, est reporté dans l'attente de la décision de de la Ville de Charleroi sur la proposition de Tibi.

> Enfin, les discussions se poursuivent en vue de la création **d'une plateforme logistique** locale afin de disposer d'un exutoire de proximité et stable dans le temps pour les déchets que nous collectons.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Finalisation de la réhabilitation du recyparc FAC (Farciennes / Aiseau-Presles / Châtelet)	100%	100%				
Extension/rénovation du recyparc d'Anderlues	25%	25%	50%		100%	
Rénovation du recyparc de Charleroi I (Couillet 1) pour permettre l'accueil des déchets des commerçants, TPE,...	25%	15%	50%		100%	
Extension du recyparc de Charleroi II (Ransart), notamment le pavillon de surveillance	50%	-	100%	50%	-	100%
Etude de faisabilité et d'opportunité d'extension/rénovation des recyparcs : Gerpinnes, Les Bons Villers, Courcelles et Fontaine-l'Evêque					100%	
Finalisation du réseau de voiries internes	33%	33%	66%		100%	
Implémentation d'une station de ravitaillement diesel et CNG	33%	33%	66%		100%	
Implémentation d'une station de lavage de type "truck wash"	33%	0%	66%	33%	100%	66%
Conception et construction d'un bâtiment social collectes et propreté publique	75%	75%	100%			
Extension du bâtiment du centre de tri VALTRIS	50%	50%	100%			
Rénovations possibles du bâtiment administratif (amélioration de l'isolation, installation d'un système efficace de ventilation, déplacement de l'accueil et du poste de garde,...)	50%	-	75%	50%	100%	75%
Rénovation du bâtiment administratif de l'UVE	50%	-	100%	50%	-	100%
Amélioration des performances énergétiques des bâtiments	10%	10%	50%		100%	
Acquisition et aménagements d'un bâtiment en centre-ville de Charleroi pour pouvoir finaliser la phase 2 du projet propreté	100%	-	-	100%		
Acquisition et développement d'une plateforme logistique locale (stockage et transbordement de déchets)	25%	25%	50%		100%	

2.10.5. LA GESTION DES ACHATS, DES ASSURANCES ET DU VOLET JURIDIQUE

Faits marquants

Dans le cadre de l'objectif visant à mettre en place **une plateforme collaborative** pour la gestion des marchés publics, les sessions informatiques du personnel du Service «Achats, Assurances et Juridique» ont migré fin 2020 sur Office 365 et sur Teams. Cet outil est le premier pas vers un mode d'échange collaboratif tel qu'envisagé dans le Plan Stratégique. Afin d'optimiser au mieux la migration des données sur cette nouvelle plateforme, l'outil est actuellement en phase de test et de réflexion afin d'établir un classement (ou rangement) pérenne mais aussi convivial pour tous.

Le Plan Stratégique prévoit également de **fluidifier le processus de validation des bons de commande**. A cette fin, l'implémentation d'une nouvelle version du logiciel de gestion des achats est prévue début 2021. Par ailleurs, un nouveau flux d'approbation est également en cours de réflexion. Enfin, une réflexion en cours vise également à associer chaque produit ou consommable à un

marché public en cours de validité, permettant ainsi de relier efficacement les deux informations.

L'objectif **d'archivage électronique des documents contractuels** a quant à lui démarré avec la tenue d'une première réunion entre les Services «Support aux Instances et à la Direction», «Informatique» et «Achats, Assurances et Juridique» mi-2020 afin de faire le point sur cet objectif commun auxdits services. De nombreuses solutions existent mais il reste à déterminer les besoins, les spécificités existantes et, enfin, les outils présentant le rapport coût/bénéfice le plus intéressant. Le passage sur Teams/Office 365 étant en cours au sein des Services concernés, il a été décidé d'attendre la pleine migration et la maîtrise de Teams en 2021 pour évaluer si cet outil pourrait se suffire à lui-même ou s'il faut, à défaut, rechercher une solution «clé en main» pour atteindre l'objectif souhaité.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Implémentation d'une plateforme collaborative pour la gestion des marchés publics	50%	25%	100%	75%	-	100%
Optimisation de la procédure achats	50%	50%	100%			
Réalisation d'un audit du portefeuille assurantiel			25%		50%	
Développement de l'archivage électronique des documents contractuels	25%	10%	50%	40%	100%	75%



2.10.6. LA GESTION INFORMATIQUE

Faits marquants

L'année 2020 aura démontré l'absolue nécessité de disposer de moyens de communication modernes afin de faciliter les nouvelles formes de collaboration ; ces dernières ont été induites par une réduction du personnel présent dans les locaux professionnels et leur dispersion en-dehors du cadre de travail habituel de l'Intercommunale. Les récentes technologies de l'information ont logiquement été la clé de voûte du maintien du support aux activités opérationnelles essentielles : il a ainsi été indispensable d'adapter les infrastructures informatiques afin de supporter l'augmentation significative du télétravail.

Ces diverses adaptations ont dû être réalisées très rapidement, voire prématurément par rapport aux dates initialement prévues dans le Plan Stratégique 2020-2022 ; en effet, l'urgence a requis la nécessité d'aller de l'avant pour parvenir, sans finalement connaître fondamentalement de grosses difficultés pour assurer la continuité des services, à disposer de tous les éléments nécessaires pour atteindre globalement ces objectifs de modernisation, d'optimisation et de transversalité. L'urgence qu'imposait la situation a finalement permis à l'Intercommunale d'anticiper la mise à disposition d'outils permettant le travail collaboratif et à distance, tel que prévu dans le Plan Stratégique.

L'Intercommunale s'est naturellement tournée vers les applications et infrastructures informatiques dans le Cloud en passant par les services de Microsoft qu'elle connaît déjà très bien. Cela lui a permis d'y répondre rapidement, tout en continuant à utiliser ses investissements passés et en commençant immédiatement la modernisation de ses infrastructures à partir des nombreux services de qualité que l'on trouve actuellement dans le Cloud.

Les moyens de connexion à distance ont ainsi été renforcés et modernisés. L'Intercommunale a également dû accélérer l'apport de matériels informatiques, ainsi que l'utilisation du matériel personnel des agents avec la première phase de développement d'une solution «**Bring Your Own Device**», avec la maîtrise des risques que cela comporte dans l'attente de la finalisation de l'encaissement de cette solution, anticipée à 2021 au lieu de 2022.

De même, le placement d'écrans d'informations aux endroits stratégiques a été réalisé et **la plateforme collaborative**, destinée à l'ensemble du personnel, a également bénéficié d'une belle avancée : l'apport d'un environnement partagé d'échange d'informations à l'aide de Microsoft Office 365, dont le déploiement était initialement prévu sur 3 ans, offre de nombreux avantages et provoque une adhésion évidente des utilisateurs qui en découvrent tout le potentiel.

L'année 2020 a également suscité l'obligation de déjà penser à **l'optimisation de la configuration des infrastructures** par l'utilisation de Microsoft Azure, dont l'aboutissement est normalement prévu pour 2021/2022.

L'ensemble de ces développements ont été menés tout en ne perdant pas de vue les projets connexes. En effet, un coup d'accélérateur a également été donné sur l'intégration complète de tous les sites à un réseau informatique unique. Ceci doit notamment permettre un usage généralisé des caméras sur les recyparcs. Actuellement, l'ensemble de sites appartenant à Tibi sont équipés de ce réseau.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Développement d'une solution logicielle et technologique de partage d'informations pour tous les agents	25%	50%	50%	100%	100%	-
Optimisation de la configuration de l'infrastructure	50%	25%	75%		100%	
Développement d'une solution "Bring Your Own Device"	25%	50%	50%	100%	100%	-

2.10.7. LA GESTION DES INSTANCES

Faits marquants

L'intégration de l'ensemble des instances de l'Intercommunale dans l'outil iA.Délib Cloud s'est poursuivie. L'infrastructure locale d'hébergement a été remplacée par une infrastructure décentralisée (Cloud). Cette migration a été réalisée mi-juin 2020. Ceci a permis non seulement une réduction des coûts de licence mais également de bénéficier plus rapidement des dernières versions. Nous pourrions ainsi pour la fin de cette année avoir une meilleure gestion du quorum des présences et une gestion plus dynamique de l'ordre du jour et des extraits de délibération.

La configuration de l'instance du Conseil d'administration sur base des nouvelles spécificités d'iA.Délib est en cours de réalisation. L'application sera accessible à l'ensemble des membres de notre Conseil d'administration dans le courant du premier trimestre 2021. Parallèlement, des ajustements sont réalisés pour l'instance du Bureau exécutif, pionnière en la matière.

La volonté de l'Intercommunale d'améliorer l'activité de **numérisation des courriers entrants et sortants** continue son cheminement. L'objectif est de créer, à partir d'un document original au format papier, une copie numérique qui sera accessible et exploitable en ligne. Le constat a été établi que de nombreuses solutions existent sur le marché. Une réflexion plus poussée est actuellement menée auprès d'autres institutions afin de pouvoir juger de l'efficacité de certains outils dont la mise en œuvre permettra de gagner en temps et en efficacité.

L'objectif relatif à **la mise en place d'un archivage électronique** des documents a débuté par une mise en commun des besoins réels lors d'une réunion de travail entre les Services «Achats, Assurances et Juridique» «Informatique» et «Support aux Instances et à la Direction» qui s'est tenue mi-2020 afin de faire le point sur cet objectif commun auxdits services. La migration de l'ensemble

des services de Tibi vers Office 365 qui est en cours de réalisation pourrait être une solution envisageable dans ce cadre. Cette possibilité sera analysée courant 2021.

La gestion de la base de données des contacts de l'Intercommunale est perfectible. Le but est de disposer d'une base de données centralisée reprenant des informations correctes et ainsi parvenir à mettre en place une gestion efficace des contacts institutionnels. Ce projet a pris du retard compte tenu de la situation sanitaire qui nous a obligé à nous concentrer sur nos missions essentielles prioritaires. De plus, la vérification et la mise à jour des contacts existants est une activité qui doit être réalisée de façon continue par les services en lien direct avec ces différents contacts.

La mise en place **d'une gestion efficace des petites fournitures de bureau** de type «économat» s'est orientée dans un premier temps vers la réalisation d'un inventaire complet du stock de ces petites fournitures de bureau. Cet inventaire a été finalisé en septembre 2020. Il a pour objectif de pouvoir assurer une gestion optimale du stock et des commandes en utilisant les outils à disposition évitant ainsi de devoir faire appel à un logiciel «clé-en-main».

Dans un second temps, Tibi a opté pour une adhésion à la centrale d'achat du SPW. Ceci nous permet d'accéder à un catalogue fourni et compétitif pour satisfaire au mieux les besoins en petites fournitures du personnel de Tibi. Nous avons également défini la quantité limite à partir de laquelle une commande sera nécessaire, ce qui facilitera cette commande.

A terme, une analyse sera réalisée afin de déterminer s'il y a un intérêt à passer à une solution logicielle pour gagner en efficacité dans la gestion de ce stock.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Intégration de toutes les instances dans iA.délib	40%	40%	70%		100%	
Mise en place d'un archivage électronique des documents	30%	10%	60%	40%	100%	75%
Mise en œuvre d'une gestion optimale des contacts institutionnels	50%	10%	75%		100%	
Optimisation de la gestion des fournitures de type "économat"	50%	25%	100%			

2.10.8. LA GESTION FINANCIÈRE

Faits marquants

L'Intercommunale Tibi a réalisé en 2020 une première analyse des comptes généraux et analytiques en vue de **l'optimisation de ses plans comptables** ; la « refonte » est prévue après l'installation d'un nouveau logiciel de comptabilité.

Le Service Comptabilité et Finances a renforcé ses procédures visant **la diminution du délai de paiement tant des clients que des fournisseurs**. Entre autres mesures, la Direction de Tibi reçoit mensuellement du service une liste détaillée des factures échues non encore payées afin

qu'elle puisse activer les maillons adéquats de la chaîne décisionnelle, qu'ils soient internes ou externes.

La nouvelle version du logiciel comptable a été implémentée fin 2020. Celle-ci va permettre **la digitalisation des factures entrantes et sortantes** et va également contribuer à raccourcir les flux d'approbation. Cette digitalisation se fera bien évidemment dans le respect de la nouvelle réglementation en matière de facturation électronique.

Etat d'avancement des objectifs

Objectifs du Plan Stratégique 2020-2022	Année de référence					
	2020		2021		2022	
	Objectif initial	Taux de réalisation	Objectif initial	Objectif révisé	Objectif initial	Objectif révisé
Optimisation des plans comptables (général et analytiques)	50%	25%	100%			
Mise en place d'une procédure visant la diminution du délai de paiement	50%	50%	100%			
Digitalisation des factures entrantes et sortantes	25%	15%	50%		100%	



2.11. TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

	Indicateurs	Objectif stratégique 2020	Prévision à fin 2020	Appréciation
Prévention	Nombre de personnes directement sensibilisées	32.000	32.788	
	Nombre d'animations pédagogiques organisées	650	756	
Ressourcerie	Couverture de la population par La Ressourcerie (en %)	90	92	
	Nombre de kg/hab/an collectés	5,5	5,3	
	Nombre d'interventions	12.500	11.000	
	Tonnage collecté (en tonnes)	2.150	2.000	
	Taux de réemploi/recyclage (en %)	80	80	
Collectes	Poids de déchets ménagers résiduels collecté (en kg/an/hab)	164	166	
	Poids de verre collecté en porte-à-porte (en kg/an/hab)	20	21	
	Poids de papier/carton collecté en porte-à-porte (en kg/an/hab)	34	33	
	Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an/hab)	15	15	
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte à l'aide de conteneurs à puce (en kg/an/hab)	33	33	
	Couverture de la population par le système des conteneurs à puce (en nbre d'habitants)	125.000	128.832	
	Volume collecté par le Service «Taxi-déchets» (en m3 /an)	1.200	1.090	
	Nombre d'interventions par an du «Taxi-déchets»	440	473	
	Poids collecté par apports volontaires dans les recyparcs (en kg/an/hab)	217	203	
	Taux de collecte sélective global, porte-à-porte et apports volontaires confondus (en %)	64	63	
Recyclage	Taux de recyclage (en %)	54,1	51,1	
	Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	10	8,8	
	Tonnage de PMC traité (en tonnes)	28.000	29.000	

	Indicateurs	Objectif stratégique 2020	Prévision à fin 2020	Appréciation
Valorisation énergétique	Tonnage total valorisé (en tonnes)	110.000	107.000	☹️
	Tonnage de déchets à haut PCI valorisé (en tonnes)	10.000	8.500	☹️
	Production d'électricité (en MWh)	40.000	50.000	😊
	Certification EMAS	Oui	Oui	😊
	Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	10	2	😊
	Puissance électrique fournie GTA2 (en MW)	3,4	3,3	😊
	Puissance électrique fournie GTA1 (en MW)	3,2	3,3	😊
	Taux de valorisation énergétique (en %)	44,5	47,6	☹️
	Taux d'élimination (en %)	1,4	1,3	😊
Administration générale	Frais de personnel (en milliers €) - secteur 1	28.363	28.900	☹️
	Frais de personnel (en milliers €) - secteur 2	4.178	3.905	😊
	Nombre d'ETP	625	655	😊
	Pourcentage du coût de l'intérim par rapport à la masse salariale (en %)	0,78	0,68	😊
	Taux d'absentéisme (en %)	6,5	7,2	☹️
	Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,48	0,2	☹️
	Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2	2,15	☹️
	Accidents par Equivalent Temps Plein	0,22	0,21	
	Taux de gravité	4,5	2,28	☹️*
	Taux de gravité global	5,5	19,26	
Charroi	Nombre de camions compacteurs remplacés	0	0	-
	Nombre de camions compacteurs CNG acquis	0	0	-
	Nombre de camions lève-conteneurs remplacés	3	0	☹️
	Nombre de camions lève-conteneurs CNG acquis	2	0	☹️
	Nombre de camions grappin remplacés	2	2	😊

* Divers indicateurs relatifs à la gestion de la sécurité se sont améliorés en 2020 suite à notre stratégie mise en place d'amélioration globale de la sécurité. Nous avons cependant pris le parti de retenir une appréciation globalement défavorable pour les indicateurs sécurité, tenant compte du taux de gravité global qui reflète les conséquences de l'accident tragique ayant conduit au décès de l'un de nos collègues dans l'exercice de ses fonctions de chargeur à la collecte.



**VOLET
FINANCIER**

3.1. SECTEUR 1 : DÉCHETS

3.1.1. SITUATION FINANCIÈRE COMPARÉE

Budgets comparés 2020-2022 Secteur 1	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Budget 2021	Plan Strat. 2022
PRODUITS				
SACS	2.697.771	2.557.588	2.739.180	2.484.633
CONTENEURS	4.354.948	5.283.406	5.244.712	5.902.881
FOST +	4.077.375	4.827.789	4.600.199	5.719.059
INCINERATION	3.240.000	3.304.800	3.298.650	3.370.896
MATIERES	2.904.737	2.906.780	2.481.113	2.843.696
DIVERS	1.587.766	1.616.639	1.909.732	1.655.778
RECUPERATIONS DIVERSES	4.182.083	4.035.651	4.035.951	5.148.492
ENERGIE	1.500.000	1.530.000	1.700.000	1.560.600
CHARGES D'EXPLOITATION	-46.634.451	-48.292.817	-48.452.703	-50.590.139
SERVICES ET BIENS DIVERS	-1.193.402	-1.165.989	-1.356.104	-1.161.501
ENERGIE	-2.036.787	-2.050.258	-2.149.890	-2.097.283
OUVRIERS / EMPLOYES	-28.363.462	-29.749.054	-29.760.645	-30.603.619
REPARATIONS	-4.720.282	-4.904.980	-4.991.353	-5.384.149
AUTRES ACHATS	42.333	42.211	45.000	42.071
TRANSPORT	-170.933	-187.758	-135.998	-205.097
TRAITEMENT	-9.541.114	-9.621.415	-9.486.770	-10.520.097
PERSONNEL INTERIMAIRE	-460.000	-460.000	-460.000	-460.000
COMMISSIONS	-190.804	-195.574	-156.944	-200.464
ADMINISTRATION	-5.627.950	-5.730.661	-6.066.876	-6.043.082
ADMIN & COMMISSAIRES	-81.000	-81.000	-95.000	-81.000
TELEPHONE & FAX	-150.250	-155.250	-176.500	-160.500
TAXES	-1.454.638	-1.502.572	-1.655.072	-1.560.557
ASSURANCES	-891.114	-963.317	-963.317	-999.495
LOCATIONS/LEASING	-311.159	-315.888	-324.296	-320.681
COTISATIONS	-49.364	-50.364	-50.364	-51.364
REPRESENTATION	-54.375	-55.375	-54.375	-56.375
INFORMATIQUE	-463.000	-475.350	-434.000	-487.700
AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	-239.000	-221.100	-221.100	-223.200
PREVENTION	-920.000	-795.000	-786.500	-895.000
CONTRÔLE / ANALYSE	-261.297	-283.534	-347.484	-306.838
PETIT MATERIEL DE BUREAU	-139.327	-140.843	-141.000	-142.360
AUTRE ADMIN	-613.427	-691.068	-817.868	-758.011
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	-27.717.720	-27.960.825	-28.510.041	-27.947.185
AMORTISSEMENTS REDUCT VALEURS	-9.375.622	-9.479.228	-9.784.818	-9.975.460
PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS	-2.155.280	-2.098.436	-1.585.306	-1.933.468
SUBSIDES	1.228.624	1.228.624	1.283.531	1.272.419
RÉSULTAT AVANT RESTRUCTURATION	-38.019.998	-38.309.865	-38.596.634	-38.583.694
IMPÔT SUR LE RÉSULTAT	-70.000	-70.000	-70.000	-70.000
CHARGES EXCEPTIONNELLES	-216.900	-216.900	-216.900	-216.900
PRODUITS EXCEPTIONNELS				
RÉSULTAT APRÈS RESTRUCTURATION	-38.306.899	-38.596.765	-38.883.535	-38.870.595
RETROCESSIONS SACS ET PRODUITS	7.734.781	7.438.507	7.748.337	7.214.075
COÛT NET DES COMMUNES APRES RETROCESSIONS	-30.572.118	-31.158.258	-31.135.198	-31.656.520

3.1.2. INVESTISSEMENT

Investissements Secteur 1	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Budget 2021	Plan Strat. 2022
SERVICE INFORMATIQUE				
LICENCES ET LOGICIELS	109.165	201.093	201.093	218.329
MATÉRIELS ET ÉQUIPEMENTS INFORMATIQUES	166.620	74.691	74.691	57.455
SOUS-TOTAL	275.784	275.784	275.784	275.784
SERVICE GESTION DU PATRIMOINE ET TRAVAUX				
RÉNOVATIONS - AMÉNAGEMENTS DU PÔLE ENVIRONNEMENTAL	350.000	7.912.100	7.912.100	3.084.700
TRAVAUX DES RECYPARCS	1.600.000	180.000	180.000	3.250.000
EQUIPEMENTS DIVERS	-	172.385	172.385	-
SOUS-TOTAL	1.950.000	8.264.485	8.264.485	6.334.700
SERVICE CHARROI				
1 BULL, 1 MINI-PELLE	261.880	-	-	-
VÉHICULES DE SERVICES - POOL	54.238	54.780	54.780	-
CAMIONS POUR LES COLLECTES	54.008	2.553.300	2.553.300	2.546.012
CAMIONS POUR LES COLLECTES EN RECYPARCS	1.124.969	182.213	980.837	368.070
1 TÉLESCOPIQUE	-	-	-	111.359
SOUS-TOTAL	1.495.094	2.790.293	3.588.917	3.025.440
SERVICE COLLECTE EN RECYPARCS				
CONTENEURS 10,12, 25, 30 ET 35 M³	65.279	68.543	68.543	245.860
RALENTISSEURS	18.000	-	-	-
BULLES POUR RÉCOLTE VERRE CREUX	-	15.000	15.000	-
SOUS-TOTAL	83.279	83.543	83.543	245.860
SERVICE COLLECTE				
CONTENEURS 10,12, 20, 25, 30 ET 35 M³	40.000	40.000	72.749	40.000
CONTENEURS 140 L, 240 L, 660 L ET 1.100 L	132.147	132.147	45.964	132.147
CONTENEURS ENTERRÉS	689.460	1.682.282	779.090	689.460
POUBELLES À PUCE	287.275	344.730	448.149	430.913
SOUS-TOTAL	1.148.882	2.199.159	1.345.952	1.292.519
UNITE DE VALORISATION ENERGETIQUE				
INCINÉRATEUR : RÉCEPTION DÉFINITIVE	90.000.000	-	-	-
INSTALLATIONS POUR PRÉPARATION D.O.	290.400	-	290.400	-
BROYEUR ENCOMBRANTS	1.815.000	-	1.815.000	-
SOUS-TOTAL	92.105.400	-	2.105.400	-
TOTAL GENERAL	97.058.439	13.613.264	15.664.081	11.174.303

3.2. SECTEUR 2 : PROPRIÉTÉ PUBLIQUE

3.2.1. SITUATION FINANCIÈRE COMPARÉE

Budgets comparés 2020-2022 Secteur 2	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Budget 2021	Plan Strat. 2022
PRODUITS D'EXPLOITATION	2.200	4.000	6.000	4.000
CHIFFRE D'AFFAIRES MATIÈRES	1.500	3.000	5.000	3.000
DIVERS REFACTURÉS	700	1.000	1.000	1.000
AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION				
CHARGES D'EXPLOITATION	-5.066.112	-8.356.030	-8.299.421	-8.760.221
ENERGIE	-118.240	-135.710	-149.000	-137.710
MASSE SALARIALE	-4.178.288	-7.094.426	-6.964.426	-7.504.427
MAINTENANCE & RÉPARATIONS	-268.020	-266.220	-359.698	-266.220
GESTION DES DÉCHETS	-457.500	-815.610	-782.233	-807.800
INTÉRIM, ÉTUDIANTS, ART.60	-44.064	-44.064	-44.064	-44.064
ADMINISTRATION	-494.243	-232.291	-360.464	-232.291
TÉLÉCOMMUNICATION	-35.000	-30.000	-30.000	-30.000
AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION/TAXES	-3.500	-3.500	-3.500	-3.500
ASSURANCES	-15.343	-30.611	-30.611	-30.611
LOCATION ET LEASING	-336.000	-60.000	-237.015	-60.000
REPRÉSENTATION	-7.000	-7.000	-5.000	-7.000
DÉVELOPPEMENTS & SERVICES IT	-14.490	-18.270	-26.837	-18.270
AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	-25.000	-25.000	-15.000	-25.000
PRÉVENTION ET COMMUNICATION	-51.710	-51.710	0	-51.710
CONTRÔLES ET ANALYSES	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500
PETIT MATÉRIEL DE BUREAU	-200	-200	0	-200
AUTRES FRAIS ADMINISTRATIFS	-3.500	-3.500	-10.000	-3.500
RESULTAT INTERMÉDIAIRE	-5.558.155	-8.584.321	-8.653.885	-8.988.512
AMORTISSEMENTS ET RÉDUCTIONS DE VALEURS	-424.418	-878.647	-712.022	-890.747
CHARGES FINANCIÈRES	-8.865	-8.583	-71.658	-8.303
SUBSIDES	350.095	385.810	355.810	397.536
RESULTAT D'EXPLOITATION	-5.641.343	-9.085.741	-9.081.755	-9.490.026
PRESTATIONS SPÉCIALES (FESTIVITÉS, ETC.)	-200.000	-300.000	-150.000	-300.000
RESULTAT NET SECTEUR 2	-5.841.343	-9.385.741	-9.231.755	-9.790.026

3.2.2. INVESTISSEMENT

Investissements Secteur 2	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Budget 2021	Plan Strat. 2022
INFORMATIQUE ET ADMINISTRATIF				
LOGICIELS ET ÉQUIPEMENTS GÉOLOCALISATION	21.780	29.645	-	-
MATÉRIEL INFORMATIQUE	-	6.050	-	-
MOBILIER DE BUREAU	12.100	24.200	24.158	-
SOUS-TOTAL	33.880	59.895	24.158	-
PATRIMOINE ET TRAVAUX				
ACQUISITIONS ET RÉNOVATIONS	423.500	1.743.119	1.740.094	-
SOUS-TOTAL	423.500	1.743.119	1.740.094	-
CHARROI				
CAMIONS COMPACTEURS ENCOMBRANTS	968.000	242.000	208.052	-
CAMIONS COMPACTEURS ORDURES MÉNAGÈRES	726.000	242.000	208.052	-
CAMIONS ÉLÉVATEURS ET CAMIONS GRAPPINS	375.100	-	-	-
CAMIONNETTES PLATEAU	471.900	290.400	-	-
VÉHICULES DE SERVICE - POOL	145.200	-	-	-
SOUS-TOTAL	2.686.200	774.400	416.104	-
BALAYAGE NETTOYAGE				
BALAYEUSES	484.000	484.000	483.160	-
CHARIOTS PORTE-SAC	30.250	12.100	12.079	-
NETTOYEUR DE FILTRE D'ASPIRATEURS URBAINS	6.050	-	-	-
ASPIRATEURS URBAINS	-	82.280	96.632	-
NETTOYEURS HAUTE PRESSION	-	-	-	60.500
SOUS-TOTAL	520.300	578.380	591.871	60.500
TOTAL GENERAL	3.663.880	3.155.794	2.772.227	60.500

3.3. SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE 2020-2022

CONSOLIDATION SECTEUR 1 ET SECTEUR 2	Budget 2020	Plan Strat. 2021	Budget 2021	Plan Strat. 2022
TOTAL SECTEUR 1 AVANT AFFECTATION FRAIS GÉNÉRAUX AU SECTEUR 2	-30.572.118	-31.158.258	-31.135.198	-31.656.520
QUOTE-PART FRAIS GÉNÉRAUX SECTEUR 1 AFFECTÉE AU SECTEUR 2	581.626	926.079	501.825	970.427
COUT DES COMMUNES SECTEUR 1	-29.990.492	-30.232.180	-30.633.373	-30.686.093
TOTAL SECTEUR 2 AVANT AFFECTATION FRAIS GÉNÉRAUX DU SECTEUR 1	-5.841.343	-9.385.741	-9.231.755	-9.790.026
QUOTE-PART FRAIS GÉNÉRAUX SECTEUR 1 AFFECTÉE AU SECTEUR 2	-581.626	-926.079	-501.825	-970.427
COUT DES COMMUNES SECTEUR 2	-6.422.969	-10.311.820	-9.733.580	-10.760.452
GLOBAL TIBI SECTEUR 1 ET 2	-36.413.461	-40.543.999	-40.366.953	-41.446.546

