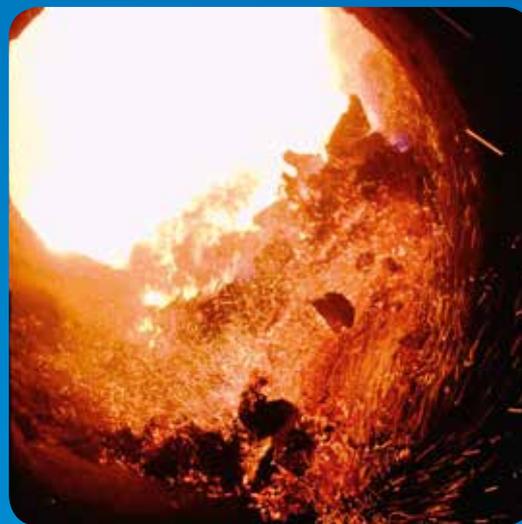


PLAN STRATÉGIQUE



2014
2016

1 SOMMAIRE	03
2 GÉNÉRALITÉS	04
2.1 INTRODUCTION	04
2.2 NOTRE STRUCTURE	04
3 CADRE DU POSITIONNEMENT STRATÉGIQUE	06
3.1 LA PRIMAUTÉ DE LA MAÎTRISE DE LA GESTION DES DÉCHETS MÉNAGERS PAR LE SECTEUR PUBLIC	06
3.2 LA HIÉRARCHIE DES MODES DE GESTION DES DÉCHETS	06
3.3 LES PRINCIPES D'AUTOSUFFISANCE ET DE PROXIMITÉ	06
3.4 LE CADRE LÉGISLATIF	06
3.5 NOS AMBITIONS	07
3.6 NOS VALEURS	08
4 VOLET STRATÉGIQUE	09
4.1 PRÉVENTION DES DÉCHETS	09
4.2 LA COMMUNICATION	11
4.3 LE RÉEMPLOI ET LA RÉUTILISATION	13
4.4 LA COLLECTE DES DÉCHETS	14
4.5 LE RECYCLAGE	18
4.6 LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE	21
4.7 L'ÉLIMINATION DES DÉCHETS ULTIMES	23
4.8 L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE	23
4.9 TABLEAU DE SYNTHÈSE DES INDICATEURS DE PERFORMANCE	36
5 VOLET FINANCIER	38
5.1 SITUATION FINANCIÈRE COMPARÉE	38
5.2 RAPPORT DE LIAISON	40
5.3 INVESTISSEMENTS	41

2 Généralités

2.1 Introduction

Suivant l'article L1523-13, §4, alinéa 2, du décret wallon du 19 juillet 2006 relatif au Code de la démocratie locale et de la décentralisation, modifié par celui du 9 mars 2007, «L'Assemblée Générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'Assemblée Générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité.

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

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

- Un chapitre ayant trait aux « **Généralités** » qui reprend le contexte général dans lequel a été élaboré le présent plan ;
- Un chapitre relatif au « **Cadre du positionnement stratégique** » qui recouvre les fondements sous-tendant la détermination de la vision stratégique de notre Intercommunale sur les trois prochaines années ;
- Un chapitre reprenant le « **Volet stratégique** » structuré sur base de la hiérarchie des modes de gestion de déchets et intégrant la mise en place d'indicateurs de performance ;
- Un chapitre portant sur le « **Volet financier** » qui traduit en montants financiers les éléments du volet stratégique sur base des budgets de fonctionnement et d'investissement, et qui précise le rapport de liaison entre les comptes approuvés des trois derniers exercices et les perspectives d'évolution des trois prochaines années.

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

En vertu du principe d'information repris à l'article L1532 §2 des décrets wallons susvisés, le présent plan stratégique a été présenté à l'ensemble des conseillers communaux, préalablement aux décisions des Conseils communaux de nos associées. L'Intercommunale effectuera également, le cas échéant, des présentations spécifiques à la demande des Conseils communaux qui en émettent le souhait.

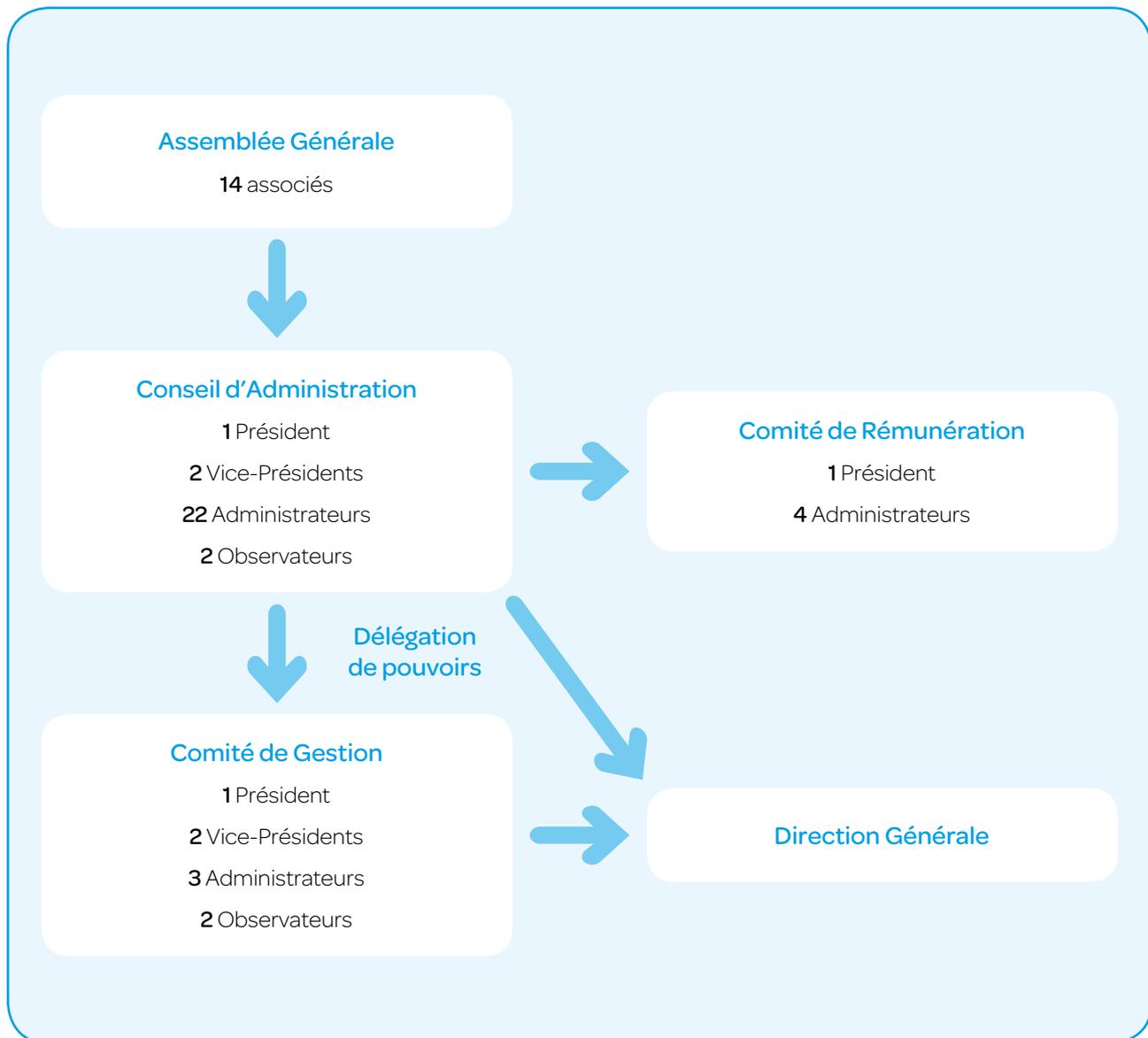
Dans un souci de transparence et d'accessibilité à l'information de tout citoyen, le présent plan stratégique sera repris sur le site internet de notre intercommunale (www.icdi.be) et communiqué à l'ensemble des personnes qui en font la demande.

2.2 Notre structure

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

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

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



3 Cadre du positionnement stratégique

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

La maîtrise de la gestion des déchets ménagers doit rester de compétence publique sans, bien entendu, nier le rôle économique important joué par le secteur privé. Ce principe est défendu par l'ensemble des intercommunales wallonnes de gestion des déchets regroupées au sein de la scrl COPIDEC (CONférence Permanente des Intercommunales de gestion des DEChets) et a été repris dans la Déclaration de Politique Régionale Wallonne 2009-2014.

3.2 La hiérarchie des modes de gestion des déchets

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

Une nouvelle directive-cadre sur les déchets, référencée 2008/98/CE, a été adoptée en date du 19 novembre 2008 afin de réviser celle qui datait de 1975, les Etats membres étant tenus de la transposer dans un délai de deux ans. La Wallonie l'a transposée avec le décret wallon du 10 mai 2012.

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

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

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

3.3 Les principes d'autosuffisance et de proximité

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

écologiquement plus rationnel de traiter les déchets dans les centres spécialisés les plus proches.

3.4 Le cadre législatif

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

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

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

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

L'Arrêté du Gouvernement wallon du 5 mars 2008 relatif à la gestion des déchets issus de l'activité usuelle des ménages et à la couverture des coûts y afférents intensifie le principe du « pollueur-payeur » en percevant, directement auprès de la population, le coût réel et complet de la gestion des déchets. Le taux de couverture du coût-vérité devait ainsi passer progressivement de 70 % en 2008 à une fourchette de couverture comprise en 95 et 110 % en 2013. Il impose également l'instauration d'un service minimum qui doit permettre aux usagers de se défaire des ordures ménagères brutes et, de manière sélective, de 16 types de déchets différents (déchets inertes, encombrants, déchets verts,...). Cet arrêté est toujours actuellement en cours de révision.

Le régime fiscal lié aux déchets a aussi été profondément remanié par l'adoption d'un nouveau décret en date du 22 mars 2007 qui organise un régime de taxation mettant en œuvre les principes de gestion hiérarchisée des déchets. Il vise à responsabiliser les producteurs et les

opérateurs de déchets à travers une fiscalité incitative, qui prévoit des taux dégressifs de taxation en fonction des impacts environnementaux des modes de traitement des déchets. Seules les opérations qui ont pour objet de valoriser les déchets ne sont plus taxées. Un nouveau mécanisme de prélèvement-sanction a été instauré à charge des communes lorsque la production des déchets ménagers collectés de façon non sélective dépasse certains seuils fixés en fonction du nombre d'habitants.

Dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau Plan Wallon des Déchets, l'Union des Villes et Communes de Wallonie a défini, en collaboration avec la COPIDEC, ses priorités communales et intercommunales en identifiant les principaux enjeux suivants :

- La pérennisation des acquis et l'optimisation du fonctionnement des instruments de prévention et de gestion existants ;
- Le respect par la Wallonie de la totalité des engagements financiers qu'elle a pris dans le cadre du plan des équipements de gestion des déchets ménagers approuvé par le Gouvernement wallon en 2006 et 2009 ;
- L'implication structurelle de la Wallonie dans le développement des filières de valorisation des déchets ménagers sur le territoire wallon, au bénéfice de l'économie et du tissu social wallons ;
- Le soutien de la Wallonie dans le développement de compléments nécessaires à la politique actuelle de gestion des déchets, notamment en termes de propreté publique.

Au moment où la rédaction du présent plan stratégique se clôture, aucune ligne directrice ou fondement sous-tendant le futur Plan Wallon des Déchets n'est encore connu. Le présent plan se base dès lors sur les éléments connus du cadre de positionnement stratégique.

3.5 Nos ambitions

En route vers l'Excellence !

La volonté affirmée du Conseil d'Administration est de poursuivre le développement de l'Intercommunale, dans le cadre des enjeux dépeints dans le chapitre précédent, en sa qualité d'opérateur incontournable et fiable de la gestion des déchets ménagers au niveau wallon, dans une perspective durable en termes de prévention, de collecte, de recyclage, de valorisation et d'élimination des déchets.

L'Intercommunale renforcera, au cours des 3 prochaines années, son orientation « client » en mettant tout en œuvre pour anticiper et apporter des solutions aux défis contemporains de la gestion des déchets et pour assurer la parfaite satisfaction des besoins de ses communes affiliées et de leurs 420.000 citoyens. Elle sera, dans ce cadre, à leur écoute systématique pour identifier et répondre à leurs

attentes de service, d'équipement ou d'infrastructure complémentaire mais également les guider dans leurs choix et leurs stratégies de gestion des déchets.

Parallèlement, face aux augmentations naturelles du coût des services et des fournitures, l'Intercommunale poursuivra plus encore la maîtrise de ses charges de fonctionnement afin de limiter leurs impacts budgétaires pour ses communes affiliées, d'autant qu'ils se matérialisent, à travers les dispositifs de l'application de la couverture du « coût-vérité », par des effets directs sur les taxes communales relatives à la gestion des déchets ménagers.

Nos atouts seront notre flexibilité et notre capacité d'adaptation aux changements micro et macro-économiques.

Aussi, notre stratégie d'entreprise se déploiera autour des 4 axes stratégiques suivants :

- L'optimisation administrative, la mutualisation des ressources et la rationalisation des processus ;
- L'innovation, l'efficacité, l'amélioration de nos performances et l'ambition d'atteindre l'excellence ;
- L'amélioration de la qualité du service public rendu au meilleur coût ;
- La poursuite du bien-être et de la sécurité de notre personnel.

Dans ce contexte stratégique, afin d'utiliser au mieux ses ressources et asseoir sa légitimité de service public, l'Intercommunale pratiquera la culture de la responsabilisation. Celle-ci interviendra notamment par une refonte du mode de fonctionnement du Service Ressources Humaines visant à permettre à l'ensemble des collaborateurs d'être des acteurs de leur vie au travail. Encourager l'engagement, l'enthousiasme et la passion, la créativité des agents de l'Intercommunale tout en valorisant au mieux les « talents » seront au centre de nos préoccupations. En effet, chaque membre du personnel doit comprendre qu'il est un maillon indispensable et utile d'une chaîne plus globale. Notre culture d'entreprise et le partage de nos valeurs devront dès lors permettre de « donner du sens » à nos actions quotidiennes.

Concomitamment, le développement du fonctionnement interne de notre entreprise axé sur une « gestion par objectif » sera intensifié afin de nous assurer d'une planification adéquate des actions stratégiques et opérationnelles (objectifs, indicateurs, évaluations) en concentrant les ressources sur les priorités.

Par ailleurs, forte de l'expérience menée d'une part, avec La Ressourcerie du Val de Sambre, et d'autre part, avec VALTRIS au cours du précédent exercice stratégique, l'Intercommunale continuera à rechercher les possibilités de partenariats innovants conduisant à des synergies évidentes et permettant d'optimiser, le cas échéant, le fonctionnement et la rentabilité des infrastructures existantes ou à concevoir.

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

Enfin, l'Intercommunale poursuivra l'amélioration de son image de marque en ciblant la cohérence et la pertinence de ses messages en parfaite adéquation avec ceux dispensés par ses partenaires communaux, provinciaux ou encore régionaux.



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

3.6 Nos valeurs

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

3.6.1 Professionnalisme

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

3.6.2 Esprit d'équipe

L'esprit d'équipe implique l'appartenance de chacun de nos agents à notre projet commun de service public de qualité. Il cimenter la cohésion interne de notre entreprise, favorise le respect mutuel et la collaboration, et apporte l'enthousiasme ainsi que la convivialité dans les relations humaines. Il suppose de s'entraider si nécessaire, de mettre toutes les énergies individuelles au service du groupe et de faire passer les intérêts de notre intercommunale avant les intérêts personnels dans le but de construire ensemble notre avenir.

3.6.3 Esprit d'initiative

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

3.6.4 Intégrité

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

4 Volet stratégique

4.1 Prévention des déchets

Le contexte

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

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



4.1.1 La prévention des déchets à l'échelle communale

Nos objectifs

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

En janvier 2014, l'Intercommunale compte obtenir la délégation des actions locales des 14 communes qu'elle dessert. L'enjeu pour 2015 et 2016 sera de conserver cette confiance en démontrant aux communes qu'elles ont fait le meilleur choix.

L'ICDI renforcera ses campagnes de sensibilisation par des **actions de proximité** de manière à répondre au mieux aux particularités et caractéristiques de chacune de ses communes affiliées.

L'un des objectifs est d'augmenter les ratios de collecte sélective (papiers-cartons, verre, PMC) en s'appuyant davantage sur la **participation citoyenne** afin d'induire une **modification des comportements**, notamment par :

- La mise en place de quinzaines de la prévention des déchets illustrant des messages de sensibilisation comme le gaspillage alimentaire, l'éco-consommation, le réemploi, le compostage, l'utilisation appropriée des produits d'entretien,....;
- La présence d'un stand d'information de l'ICDI lors d'événements locaux pertinents et mobilisateurs de public (événements verts, marchés,...);
- La formation d'agents communaux, d'éducateurs de quartiers,....;
- La coordination de projets avec des associations d'actions locales;
- La réalisation d'animations ludiques et pédagogiques auprès de la jeunesse (écoles, plaines de jeux, etc.);
- La réalisation d'animations de sensibilisation à destination des adultes (éducation permanente);
- Le renforcement des synergies avec différents publics (en collaboration avec les associations partenaires).

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

La mise en place du tri des déchets, en particulier celui du papier/carton, a débuté au sein des administrations communales d'Aiseau-Presles, Châtelet, Charleroi, Farciennes, Fleurus, Les Bons Villers et Montigny-le-Tilleul. Il conviendra de poursuivre et professionnaliser ces actions et de les mettre en œuvre dans les autres communes d'ici 2015. A cette fin, la méthodologie dénommée « Ecoteam » sera utilisée pour impulser le changement de comportement parmi les fonctionnaires communaux.

La population desservie par l'Intercommunale est importante et les demandes d'animation dans les écoles et les plaines de jeux sont en constante augmentation. En 2012 et 2013, le nombre d'animations pédagogiques a d'ailleurs largement dépassé l'objectif fixé. L'ICDI est en effet une des seules intercommunales wallonnes à disposer d'une équipe de 4 animateurs internes. Le nombre d'animations qualitatives pouvant être réalisées sur une année est cependant limité à ces ressources humaines. Il conviendra dès lors **d'optimiser le nombre de séances de sensibilisation réalisable par animateur et d'améliorer la polyvalence au sein du service**.

Il importera aussi, ces trois prochaines années, de mesurer l'impact des campagnes de prévention grand public initiées par l'intercommunale (campagnes télévisuelles, radio, affichage).

Par ailleurs, des actions de sensibilisation visant à améliorer le tri sélectif du PMC, du verre en porte-à-porte et des papiers-cartons seront conduites.

4.1.2 La prévention des déchets à l'échelle intercommunale

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

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

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

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

Seront également mises en place des méthodes de sensibilisation et de changement de comportement par le renforcement de :

- La sensibilisation des citoyens lors des événements locaux (marchés, stands dans les magasins, événements verts,...) ;
- La mise en place d'un réseau de relais (administrations, CPAS, associations, distributeurs privés,...) ;
- L'animation et la formation auprès de différents publics (jeunesse, famille, travailleurs, associations, socioprofessionnel,...) ;

- L'organisation de conférences – débats ;
- La création d'événements à thème (Nature en ville, journée du réemploi, semaine de prévention...);
- La mise en œuvre d'actions mettant en exergue un geste écologique (collecte des jouets, des vélos,...) ;
- La mise en place de campagnes d'engagement (signature de chartes) ;
- La mise en place de projets pilotes et d'impulsion d'écodéveloppement en collaboration avec nos différents partenaires ;
- Le développement d'un programme spécifique dédié aux établissements scolaires, aux centres aérés et aux services de la jeunesse ;
- L'identification d'indicateurs afin d'évaluer l'évolution de la politique de prévention.



Dans la mesure où un grand nombre d'événements sont organisés dans l'agglomération et où les ressources humaines de l'intercommunale sont limitées, il sera avantageux de **sensibiliser les organisateurs et le secteur associatif** en leur recommandant les mesures à mettre en œuvre lors de ces **festivités**. Une sensibilisation singulière doit être dirigée vers les **maraîchers**. Ces démarches permettront, en outre, de réduire en aval les prestations des différents services communaux de la propreté.

De même, une sensibilisation accrue et adaptée sera réservée aux citoyens habitant dans des **logements verticaux** (en particulier les logements sociaux). Les relations avec les sociétés de logements sociaux seront renforcées et des synergies trouvées.

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

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

Le site internet de l'Intercommunale sera refondu en 2014 et adapté aux nouvelles tendances tant technologiques qu'ergonomiques. Un soin particulier sera apporté aux contenus : l'enjeu sera de mieux utiliser le potentiel du site internet en matière de prévention des déchets.

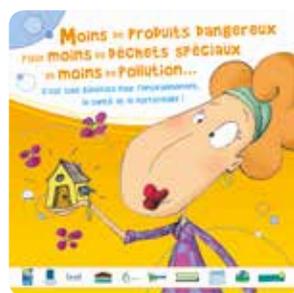
L'Intercommunale investira également les réseaux sociaux d'une manière pertinente. Une newsletter électronique sera développée en complément des autres supports de communication existants.

La communication directe vers les citoyens sera améliorée : amélioration du Journal d'information de l'ICDI à destination des ménages ; amélioration de la communication vers les habitants des logements sociaux ; amélioration de la communication de prévention via les bulletins et sites communaux.

4.1.3 La prévention à l'échelle régionale

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

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



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

L'ICDI **renforcera sa présence active au sein de la COPIDEC** afin de pouvoir

saisir toutes les opportunités. Ce point est plus largement traité dans la partie « communication » de ce plan stratégique (voir ci-dessous).

Dans le cadre offert par la COPIDEC, l'ICDI développera une nouvelle animation « réemploi » ainsi que les outils pédagogiques et de communication nécessaires ; cette animation pourra être déclinée dans les autres intercommunales.

4.2 La communication

Le contexte

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

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

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

4.2.1 La communication interne

Nos objectifs

L'ICDI emploie près de 500 agents de profils très diversifiés et il est primordial de favoriser une excellente communication interne. La communication interne sera renforcée et visera à **l'amélioration de la culture d'entreprise basée sur les valeurs de l'Intercommunale** (professionnalisme, esprit d'équipe, esprit d'initiative et intégrité). Ces valeurs seront diffusées à l'ensemble du personnel afin qu'elles puissent guider chaque agent dans son comportement et ses actions journalières.

L'ICDI tient en particulier à **replacer la communication au cœur de l'entreprise, de ses métiers et des personnes qui la composent** en facilitant l'accès à l'information tout en continuant à décloisonner les services de l'intercommunale.

Pour répondre à cet objectif :

- **Un travail interdépartemental sera accompli par les quatre services Communication & Prévention, Ressources Humaines, SIPPt et Informatique** afin non seulement **d'améliorer les contenus du réseau Intranet remanié**, permettant une interaction complète de tous les membres du personnel qui y sont reliés **mais également d'inciter l'ensemble des services à l'utiliser et à se l'approprier**. Cet outil offrira aux agents la possibilité de consulter et remplir des formulaires (allègement et simplification des démarches administratives) : fiches de congé, bonnes pratiques, règlements et procédures. La charte graphique sera déclinée à l'interne de manière à faciliter l'affichage d'informations en toute autonomie par les service RH et SIPPt.

- **Le journal d'entreprise et d'information sera développé et diffusé** au minimum deux fois par an afin d'informer le personnel sur la vie de l'entreprise et l'actualité de son secteur d'activité. Il permettra aussi de mettre en valeur le savoir-faire et le savoir-être des agents de l'Intercommunale.
- Une **revue de presse quotidienne** informatisée continuera à être diffusée via l'intranet ;
- Une **journée du personnel sera organisée chaque année** où seront présentés, dans une ambiance conviviale, le bilan de l'année écoulée et les perspectives de l'année en cours.

4.2.2 La communication externe

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

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

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

La baseline « Réinventons nos déchets » - qui reflète les 4 valeurs de la culture d'entreprise de l'intercommunale (professionnalisme, esprit d'équipe, esprit d'initiative et d'intégrité) ainsi que la dynamique d'amélioration continue et d'engagement collectif - sera utilisée pour donner cohérence et sens à toute communication.

Le développement de la charte graphique, associée à l'identité de l'Intercommunale, est primordial. Si l'ICDI dispose aujourd'hui d'un logo et d'une **baseline** conforme à ses attentes et à ses valeurs, les règles de bonne utilisation du logo et de mise en page doivent être définies et ensuite transmises, partagées et comprises par l'ensemble des services afin que toute communication, publication, présentation... véhiculent cette nouvelle image d'une manière cohérente.

La signalétique dans les bâtiments et aux abords de ces derniers ainsi que **dans les parcs de recyclage** sera améliorée et **mise en conformité** avec la nouvelle charte graphique de l'ICDI.

Vu l'audience importante qu'il suscite, notamment en raison du passage progressif des communes aux conteneurs à puce, **le site Internet** devra **devenir l'outil de communication et de prévention primordial de l'ICDI** et donner accès rapidement et immédiatement à toute information destinée au citoyen. Il nécessite un profond

remaniement et une analyse complète tant de ses contenus actuels, que de ses fonctionnalités en fonction des publics ciblés.

La rédaction des contenus sera gérée directement par l'équipe de communication grâce à l'utilisation d'un outil de gestion des contenus convivial. Un travail interdépartemental sera accompli afin de croiser les compétences (techniques, communication, prévention des déchets) et d'aboutir rapidement au meilleur résultat. Le site est en effet un outil multifacettes et il ne faut en négliger aucun aspect.

La communication « institutionnelle » de l'ICDI sera renforcée :

- une **nouvelle plaquette d'entreprise** présentera les différents « métiers » de l'Intercommunale ;
- le **film d'entreprise** sera adapté aux nouvelles réalités (Valtris, etc.) ;
- les **contenus web** de la partie institutionnelle du site seront revisités.

Les supports de communication seront adaptés aux spécificités et besoins des différents métiers et services. Les services dont les activités entraînent un contact direct avec la population seront particulièrement soutenus et secondés dans l'appropriation de la nouvelle charte graphique. Il conviendra, par exemple, **d'améliorer la communication dans les parcs de recyclage, de renouveler la plaquette de présentation du service conteneurs ainsi que les plaquettes destinées à l'accueil des nouveaux engagés.**

Les **visites des différents sites de l'ICDI** (Unité de Valorisation Énergétique, nouveau Centre de tri, parcs de recyclage) seront **redynamisées** afin de proposer une présentation plus globale de l'intercommunale.

Le nouveau centre de tri se verra équipé d'une **salle pédagogique** : il conviendra de développer les outils de sensibilisation les plus adéquats.

L'accueil « in situ », « téléphonique », « info@icdi.be » sera amélioré et le service accueil rattaché au service « Communication et Prévention », ceci afin que la première « image » de l'intercommunale vis-à-vis du monde extérieur soit totalement conforme à la nouvelle image que l'ICDI se construit.

Une journée « Portes Ouvertes » sera organisée en 2015 afin de poursuivre l'approche « proximité » et « fier de son métier ».

L'intercommunale poursuivra la mise en place d'une politique de **communication positive** à destination de la **presse**.

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

4.2.3 La communication encadrant la prévention des déchets

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

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

Outre ces actions communes, l'ICDI améliorera **sa communication directe vers les citoyens**:

- amélioration du Journal d'information de l'ICDI à destination des ménages ;
- renforcement de la communication vers les habitants des logements sociaux ;
- amélioration de la communication de prévention via les Bulletins et sites communaux.

Vu le nombre d'internautes potentiels, la communication via le site internet de l'ICDI sera renforcée **en s'adaptant aux tendances actuelles. Une attention particulière sera portée aux attentes des « publics cibles » et à l'utilisation pertinente des réseaux sociaux.**

Le **journal d'information « Infos Pratiques »** évoluera pour plus de proximité avec les citoyens. Ses contenus seront transposés et adaptés pour le site web et feront l'objet d'une « accroche » sous la forme de « **newsletter** ».

Les sujets de communication « communs » aux 14 communes et émergeant des discussions des groupes de travail « inter-communaux » feront l'objet de campagnes communes. Le thème de la propreté publique émerge et sera sans doute un des premiers traités ; le thème du compostage et des déchets organiques en est un autre.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs Prévention	2014	2015	2016
Nombre de personnes sensibilisées	49.000	50.000	51.000
Nombre d'animations pédagogiques organisées	500	550	600

4.3 Le réemploi et la réutilisation

Le contexte



Les programmes de prévention des déchets sont un des leviers d'action pour la réduction des déchets et le changement de nos comportements mais ce dernier passe également par une prise de conscience qu'il est possible de prolonger la vie des objets. L'ICDI a donc développé des actions et des outils pour favoriser le réemploi qui occupe la seconde place dans les modes de gestion des déchets, juste après la prévention.

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



La Ressourcerie du Val de Sambre (LRVS) a débuté ses activités en janvier 2013. Elle couvre actuellement 4 communes de la zone intercommunale (Charleroi, Ham-Sur-Heure / Nalines,

Les Bons Villers et Courcelles) desservant ainsi plus de 250.000 habitants.

L'année 2013 fut synonyme de mise en place de ce service aux citoyens. Ses premiers résultats sont encourageants et démontrent sa finalité tant sur le plan environnemental que social.

Sur le plan environnemental tout d'abord, elle aura permis la collecte de l'ordre de 650 tonnes d'encombrants, ce qui représente environ 3.800 interventions d'enlèvements effectuées au domicile des ménages. L'activité de tri/démantèlement de ces tonnages collectés aura, en outre, permis d'engranger un taux de réemploi avoisinant les 13%, ce qui est au-delà des objectifs prévus initialement.

Sur le plan social ensuite, LRVS compte 10 personnes fin 2013 dont 4 engagées sous contrat de travail et 6 mises à disposition par le CPAS de Charleroi au travers d'un contrat article 60§7.

Nos objectifs

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

Dans ce cadre, **l'Intercommunale éditera un nouveau guide du réemploi**, listant les différentes initiatives qui prônent la réutilisation des objets et évitent par conséquent que des objets encore utiles soient jetés.

De **nouvelles animations pédagogiques seront développées et seront proposées**, tant aux écoles qu'aux jeunes en centre aérés et aux adultes au sein des associations.

Suite à sa première année de fonctionnement et le succès rencontré auprès des habitants des communes adhérentes, LRVS poursuivra, en étroite collaboration avec l'Intercommunale, ses démarches d'information des communes affiliées à propos du service offert. Parallèlement, elle **intensifiera sa communication vers les citoyens des communes concernées en vue de s'assurer une meilleure visibilité**. De surcroît, ces objectifs devraient lui permettre une augmentation des tonnages collectés.

Sur le plan environnemental et dans la foulée des premiers résultats engrangés en 2013, **LRVS visera à maintenir, voire améliorer les résultats de son activité de tri/démantèlement en vue de consolider le taux de réemploi et de renforcer le taux de recyclage des encombrants/objets collectés au domicile des citoyens**.

Sur le plan social, **LRVS veillera à poursuivre la (ré)insertion, de personnes fragilisées sur le marché du travail pouvant déboucher sur la création d'emploi locaux** tant au sein de sa propre structure que dans le secteur de la gestion des déchets.

INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA RESSOURCERIE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Nombres de communes participantes	6	9	12
Nombre d'interventions de LRVS	6.000	9.500	12.500
Tonnage collecté par LRVS	1.400 T	2.300 T	3.000 T
Taux de réemploi	12%	12%	12%
Taux de recyclage	68%	70%	73%

4.4 La collecte des déchets

4.4.1 Les collectes en porte-à-porte

4.4.1.1 La collecte des ordures ménagères résiduelles

Le contexte

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

Le personnel affecté à ces collectes est parfois confronté à la présence de déchets manifestement non conformes qu'il n'est pas tenu d'enlever. Lorsqu'une plainte s'en suit, un suivi est systématiquement apporté à chaque interpellation.

Les radios numériques installées en 2011 dans chaque véhicule assurent une communication performante entre les opérateurs.

Les quantités d'ordures ménagères résiduelles collectées se sont stabilisées depuis les trois dernières années, passant de 184 kg par an et par habitant en 2010 à 186 kg par an et par habitant en 2012.



Nos objectifs

Le **système de géolocalisation** mis en place doit encore être **associé à un logiciel permettant l'enregistrement intégré des données et leur exploitation**. L'objectif poursuivi est double : d'une part, optimiser les itinéraires des camions de collecte et, d'autre part, objectiver les réponses apportées en cas de plainte pour non ramassage de déchets.

L'Intercommunale compte également **poursuivre l'implémentation progressive du système de collecte par conteneurs à puce** de manière à responsabiliser le producteur de déchets en appliquant strictement et individuellement le principe du « pollueur-payeur » (voir point 4.4.1.2. – La collecte par conteneurs).

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Poids d'ordures ménagères résiduelles collecté (en kg/an.hab)	170	160	155

4.4.1.2. Les collectes sélectives

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

Le contexte

L'ICDI réalise pour ses 14 communes affiliées la collecte sélective en porte-à-porte du verre, à raison d'une fois par mois, excepté pour le centre-ville de Charleroi où elle est réalisée à raison de deux fois par mois. Ces déchets sont présentés à la collecte en caisses ou bacs rigides. Les quantités de verre collecté sélectivement en porte-à-porte sur les trois dernières années ont peu progressé et sont aujourd'hui à 19 kg par an et par habitant en moyenne dans la zone desservie par l'Intercommunale.

La collecte sélective du papier/carton est réalisée à une fréquence similaire à celle du verre. Ces déchets sont présentés à la collecte, ficelés ou placés dans des caisses ou bacs rigides. Le personnel de collecte dispose d'autocollants « main-rouge », à apposer sur les déchets pour informer les habitants des erreurs de tri commises. Les quantités de papier/carton collectées sélectivement sur les trois dernières années se sont stabilisées à 36 kg par an et par habitant en 2012.

Quant à la collecte sélective des PMC, elle est réalisée à une fréquence de deux fois par mois dans l'ensemble de nos 14 communes affiliées. Les PMC sont présentés à la collecte en sacs « bleus » standardisés sur lesquels les signes de tri sont reprises. Le personnel de collecte dispose également d'autocollants « main-rouge » pour les sacs non conformes. Les quantités de PMC collectées sélectivement en porte-à-porte sur les trois dernières années ont progressé de 11 kg par an et par habitant en 2010 à 12 kg par an et par habitant en 2012.



Nos objectifs

L'objectif du plan stratégique 2011-2013 de rationalisation des itinéraires de collecte de manière à tendre vers un **ramassage des déchets en un seul jour identique dans la semaine sera poursuivi**, de manière à faciliter encore la participation des usagers aux collectes en porte-à-porte, pour l'ensemble de la zone, au plus tard en 2016. En 2013, nous avons atteint 75 % de la population (10 communes sur 14) desservie en un seul jour identique dans la semaine.

Afin d'améliorer tant la compréhension que la participation des habitants aux collectes sélectives en porte-à-porte, **des campagnes d'information adaptées seront organisées régulièrement.**

Le contrôle de la qualité du verre collecté en porte-à-porte sera facilité grâce à la mise en place d'un autocollant « main-rouge » spécifiquement développé pour notre intercommunale en collaboration avec Fost Plus.

Dans un souci de renforcer l'adhésion des habitants aux systèmes de collectes en porte-à-porte, **un suivi particulier sera apporté aux plaintes des habitants relatives à la détérioration suite aux manipulations de notre personnel des bacs utilisés pour présenter leurs déchets de verre ou de papier/carton** à la collecte par le remplacement des récipients, après enregistrement et vérification du bien-fondé de la plainte.

Enfin, **un projet pilote visant à augmenter la fréquence de collecte sélective en porte-à-porte de verre, de papier/carton et de PMC sera mis en place en 2016 sur une commune pilote.** En fonction de l'analyse de l'évolution des quantités collectées, ce projet sera étendu, ou non, à d'autres entités.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Pourcentage de la population desservie en un seul jour (en %)	85	90	100
Poids de verre collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	19,5	20	20,5
Poids de papier/carton collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	37	38	39
Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	13	13	13,5

→ Les autres collectes sélectives

Le contexte

L'ICDI réalise des collectes sélectives complémentaires à la demande de ses communes affiliées. C'est le cas, notamment, de la collecte des sapins de Noël naturels, ramassés en début d'année 2013 auprès des habitants de 8 communes ayant sollicité le service, de celle des déchets verts collectés en porte-à-porte à Montigny-le-Tilleul en 2012, ainsi que du ramassage des déchets issus de l'activité maraîchère.

Nos objectifs

Devant la satisfaction des communes ayant adhéré à ce service complémentaire, l'ICDI continuera à proposer la **collecte des sapins de Noël** en maintenant la période de ramassage à une durée limitée en début d'année et, ainsi, capter adéquatement le gisement.

Par ailleurs, l'implémentation du système de collecte de déchets résiduels et organiques à l'aide de deux conteneurs à puce par ménage s'avère plus compliquée dans des zones urbaines densément peuplées. Consciente de cette limitation du système de collecte en conteneurs à puce,

L'Intercommunale proposera à l'une de ses communes affiliées concernées de démarrer en 2015 **une expérience pilote de collecte sélective de déchets organiques à l'aide de sacs biodégradables**. Cette expérience pilote aura pour objectif de déterminer s'il y a un intérêt à étendre ce système à l'ensemble des zones ne pouvant être couvertes par le système de collecte par conteneurs à puce.

L'Intercommunale restera à l'écoute de ses communes affiliées afin de répondre à leurs demandes spécifiques et continuera à étudier et mettre en œuvre d'autres scénarios de collectes sélectives innovants.

→ La collecte par conteneurs

Le contexte

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



L'Intercommunale a choisi de combiner la mise en œuvre de la collecte des ordures ménagères résiduelles à l'aide de conteneurs à puce et la collecte sélective de la fraction fermentescible des ordures ménagères. Cette orientation stratégique s'est inscrite dans le cadre de la

volonté du Gouvernement wallon de généraliser les collectes de déchets fermentescibles en vue de valoriser une part importante des ordures ménagères en biométhanisation, produisant ainsi de l'électricité, de la chaleur et du compost de qualité ; elle a été confortée par l'analyse de composition de poubelles réalisée en 2010 qui a confirmé la présence de 50 % de matières organiques dans les ordures ménagères produites sur la zone ICDI.

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

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

La mise en place de ce système a débuté en mai 2011 sur la commune de Les Bons Villers, en janvier 2012 à Gerpennes et en octobre 2013 à Courcelles.

Une attention particulière est consacrée à l'information des habitants, préalablement au démarrage de ces nouveaux

types de collectes, tout comme à la formation du personnel attiré à ce nouveau service. Ce système est également accompagné de contrôles sur le terrain pour vérifier la qualité des déchets déposés dans les conteneurs destinés à la collecte de la fraction organique, incluant un contact personnalisé lorsque des erreurs de tri sont constatées.

Les commerces, artisans, TPE et PME des communes concernées peuvent bénéficier de la collecte sélective à l'aide de conteneurs à puce, sur demande auprès de l'Intercommunale.

Nos objectifs

Vu le succès rencontré, l'Intercommunale souhaite **poursuivre l'implémentation du système de collecte des ordures ménagères résiduelles et de collecte sélective de la fraction fermentescible des ordures ménagères par conteneurs à puce. En 2014, les communes d'Aiseau-Présles, Montigny-le-Tilleul, Pont-à-Celles (janvier 2014) et Anderlues (avril 2014) adopteront ce système de collecte.** Les communes de Fleurus et d'Ham-sur-Heure/Nalinnes ont également marqué leur intérêt à souscrire à la collecte par conteneurs à puce.

Vu les résultats obtenus en 2011 et 2012, et compte tenu également de l'expérience menée dans les autres zones intercommunales wallonnes, **l'Intercommunale se donne comme objectif d'atteindre 35 kg de déchets organiques par an et par habitant sur l'ensemble des communes couvertes par la collecte de déchets organiques d'ici 2016.**

Par ailleurs, vu la difficulté évoquée précédemment d'implémenter le système de collecte de déchets résiduels et organiques à l'aide de deux conteneurs à puce par ménage dans des zones urbaines densément peuplées, **l'Intercommunale proposera à l'une de ses communes affiliées concernées de démarrer en 2016 une expérience pilote de collecte des déchets résiduels à l'aide de conteneurs groupés aériens et/ou enterrés.**

Cette expérience pilote aura pour objectif de déterminer s'il y a un intérêt à étendre ce système à l'ensemble des zones ne pouvant être couvertes par les conteneurs à puce. Le projet sera analysé de manière approfondie afin de déterminer s'il convient de coupler cette expérience pilote avec celle de la collecte de déchets organiques en sacs biodégradables ou pas.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	35	35	35
Couverture de la population par le système des conteneurs à puces (en nbre d'habitants)	100.000	130.000	160.000

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

4.4.2 Le Taxi-déchets

Le contexte



Le service « Taxi-Déchets » a été mis sur pied le 1^{er} janvier 2009 pour répondre à une demande de nombreux citoyens n'ayant pas la possibilité de se rendre dans les parcs de recyclage pour différentes raisons.

Les enlèvements s'effectuent de 8h30 à 15h00 sur rendez-vous au prix de 15 €/m³ avec un minimum de 2 m³ par enlèvement, soit 30 €. En 2012, 840 interventions ont été effectuées pour un total d'environ 2.162 m³ enlevés (encombrants, déchets verts et, dans une moindre mesure, des déchets inertes).

Fort de son expérience, l'Intercommunale propose également depuis le 1^{er} janvier 2013 une collecte à domicile de l'asbeste-ciment par le service Taxi-déchets.

Nos objectifs

Devant le succès rencontré par ce service, l'Intercommunale continuera à **promouvoir le « Taxi-déchets »** en lui conférant davantage une meilleure visibilité et publicité.

Il convient de noter que le « Taxi-déchets » n'est plus sollicité pour assurer l'enlèvement des encombrants au domicile des citoyens résidant dans les communes bénéficiant du service de la Ressourcerie du Val de Sambre. En effet, ces citoyens peuvent faire enlever leurs objets et encombrants gratuitement par la Ressourcerie et préfèrent donc cette solution. Cependant, le Taxi-déchets continue d'assurer le service d'enlèvement des inertes, asbeste-ciment et des déchets verts qui ne sont pas collectés par la Ressourcerie.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Volume collecté par le service «Taxi-déchets» (en m³ /an)	2.000	2.000	2.000

4.4.3 La collecte par apports volontaires

Le contexte

L'Intercommunale assure pour le compte de ses communes affiliées la conception, la réalisation et la gestion des parcs de recyclage (parcs à conteneurs). Pour ce faire, elle dispose notamment d'une équipe d'une soixantaine de préposés à l'accueil des déchets dans les parcs de recyclage. Les évacuations de conteneurs remplis sur les parcs de recyclage sont en grande majorité réalisées par les services de l'intercommunale. Depuis fin 2013, ce sont 14 parcs de recyclage qui sont en fonction. Les coûts de gestion de ces infrastructures sont mutualisés au prorata du nombre d'habitants par commune, ce qui permet aux habitants d'une commune affiliée de pouvoir se rendre dans le parc de recyclage de leur choix.



Le contrôle de l'accès aux parcs de recyclage a été informatisé en 2011 afin d'optimiser le contrôle de la conformité au règlement.

Les collectes par parcs de recyclage représentent 47 % en poids des déchets des ménages. Les quantités collectées ont progressé sur les trois dernières années, de 211 kg par an et par habitant en 2010 à 227 kg par an et par habitant en 2012.

Nos objectifs

Le contrôle informatisé de la conformité au règlement des parcs de recyclage sera rendu plus performant par le **passage progressif au système WI-FI dans l'ensemble des parcs de recyclage d'ici 2016**. Par ailleurs, l'Intercommunale testera et **implémentera au cours de cette période également une deuxième génération d'appareils de contrôle d'accès dont les performances seront accrues** (robustesse, rapidité, lisibilité, stabilité, autonomie,...).

Dans la perspective de limiter l'accès des entrepreneurs aux parcs de recyclage, la **faisabilité de placer des portiques interdisant l'accès aux véhicules d'une hauteur supérieure à 2,15 m sera étudiée** sur l'ensemble des parcs de recyclage en 2015.

La **signalétique** développée pour le parc de recyclage de Montigny-le-Tilleul en 2013 sera **étendue progressivement à l'ensemble du réseau des parcs de recyclage** ces trois prochaines années de manière à intégrer l'ensemble des infrastructures en 2016. Les parcs de recyclage les plus fréquentés seront équipés en premier lieu.

Afin d'améliorer la répartition des usagers pendant les horaires d'ouverture des parcs de recyclage et ainsi permettre un accueil dans de meilleures conditions, une **communication sur les horaires d'ouverture sera diffusée régulièrement** pour stimuler la fréquentation des parcs de recyclage pendant les plages d'ouverture les moins prisées.

Depuis le 1^{er} janvier 2013, un nouvel horaire d'accès aux parcs de recyclage est d'application :

- Du mardi au vendredi de 10h15 à 18h00 (dernière entrée) ;
- Le samedi de 9h15 à 17h30 (dernière entrée).

Ce nouvel horaire avait un double objectif : d'une part, répondre au souhait des usagers et relayé par leurs communes de voir les parcs de recyclage ouverts plus tard

pour s'y rendre après le travail ; d'autre part, passer de 6 à 5 jours de travail par semaine pour les préposés des parcs de recyclage.

Après presque une année de fonctionnement, l'intercommunale a souhaité évaluer l'intérêt de maintenir, ou le cas échéant de modifier, le nouvel horaire établi. Afin de permettre cette évaluation, l'intercommunale a demandé à un institut de sondage indépendant de réaliser une enquête téléphonique objective auprès d'un échantillon représentatif d'usagers des parcs de recyclage. Les résultats de cette enquête téléphonique doivent permettre d'objectiver les besoins des usagers en termes d'horaire d'ouverture des parcs et de déterminer si ces besoins sont rencontrés avec le nouvel horaire ou si celui-ci doit être adapté à partir de 2014.

L'achat de conteneurs spécifiques supplémentaires sera prévu en 2014 pour **étendre la récolte du verre plat au parc de recyclage de Gerpinnes, dans un premier temps, et aux parcs de recyclage de Farciennes et de Pont-à-Celles, dans un second temps**, lorsque les travaux prévus pour ces parcs de recyclage seront réalisés.

Différents objectifs seront aussi poursuivis en matière de formation du personnel affecté sur les parcs de recyclage. Tout d'abord, **la procédure d'engagement** utilisée par d'autres intercommunales wallonnes pour le recrutement des préposés des parcs de recyclage (formation préalable, période de stage et examen avant engagement) sera analysée en vue de déterminer son applicabilité à l'intercommunale. Ensuite, l'ICDI sollicitera la COPIDEC afin de réactiver les actions de **formation à destination des préposés** des parcs de recyclage en relançant pour 2016 **les modules de coaching à l'accueil sur le lieu de travail**. Enfin, vu la haute valeur ajoutée en terme d'échanges d'expérience de **la formation en leadership suivie par les brigadiers** des parcs de recyclage en 2012, l'Intercommunale sollicitera l'organisation d'une nouvelle session pour 2015.

Enfin, une analyse sera réalisée en 2014 afin de **déterminer la pertinence de maintenir une collecte de PMC dans les parcs de recyclage** compte tenu du caractère accessoire de cette collecte et sachant que de plus en plus d'intercommunales abandonnent celle-ci. Cette opportunité permettrait de récupérer un emplacement pour des déchets plus couramment déposés.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Poids collecté par apport volontaire dans les parcs de recyclage (en kg/an.hab)	215	220	225
Taux de collecte sélective global (porte-à-porte et apports volontaires en %)	61	63	65

4.5 Le recyclage

4.5.1 Les filières de recyclage

Le contexte

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

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



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

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

→ **PMC** : voir point 4.5.3.

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

→ **Huiles minérales** : ce marché de collecte et de traitement est géré par la Région Wallonne pour l'ensemble des parcs de recyclage. Les déchets d'huiles minérales suivent une filière de régénération ou valorisation.

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

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

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

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

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



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

→ **Encombrants** : voir point 4.5.2.

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

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



→ **Métaux** : un appel d'offres a désigné la société COMET SAMBRE pour diriger les métaux récoltés par l'ICDI vers les filières adéquates de broyage, tri en fractions pour

recyclage dans l'industrie sidérurgique. Sont visés tant les métaux récoltés au sein des parcs de recyclage que ceux produits par le déferraillage des mâchefers d'incinération.

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

→ **Verre plat** : cette filière de recyclage a été mise en place depuis 2009 ; le verre plat, collecté actuellement séparément sur 7 parcs de recyclage, est préparé par l'association COREVA/MALTHA en vue d'une utilisation dans l'industrie de la laine de verre.

→ **Textiles** : la volonté est d'assurer un maximum de réutilisation des textiles récoltés, par le biais d'une collecte régulière assurée par une société spécialisée.

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

→ **Déchets Spéciaux des Ménages (DSM)** : compte tenu de leur nature très variée, les DSM suivent des filières adaptées, qui comprennent le recyclage, mais aussi la valorisation et les traitements physico-chimiques. Ce marché de collecte et de traitement est actuellement géré par la Région Wallonne pour l'ensemble des parcs de recyclage.

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

En 2012, le taux de recyclage était de 56 %.

Nos objectifs

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

La filière de **valorisation du verre plat**, réévaluée elle aussi régulièrement, est appelée à se développer, en conformité avec les objectifs prévus par le PWD Horizon 2020 en préparation, par l'extension de la collecte sur les parcs de recyclage.

Une **étude de la faisabilité du transfert fluvial des déchets de bois** regroupé sur le site de Couillet, rue de Marcinelle, vers la plate-forme du BEP Environnement sera réalisée en 2015.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Taux de recyclage (en %)	56	56	57

4.5.2 Le tri-broyage des encombrants

Le contexte

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

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

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

Nos objectifs

La filière de recyclage **des plastiques durs et des PVC** est régulièrement mise en concurrence compte tenu de l'extrême variabilité des conditions de reprise. Le gisement disponible a été évalué dans le cadre des études préparatoires au PWD Horizon 2020 : l'amélioration de l'organisation des opérations de tri qui sera étudiée dans le cadre du remplacement de l'installation de tri-broyage permettra une augmentation des quantités triées actuellement.

Ce **remplacement de l'installation de tri-broyage** des déchets encombrants est programmé pour 2016 afin de permettre une amélioration des performances de broyage ainsi qu'une meilleure gestion du tri. Cette nouvelle installation de tri-broyage des déchets encombrants sera intégrée sur le site du Pôle environnemental de Couillet afin de favoriser le développement de synergies avec les activités de la Ressourcerie du Val de Sambre ou d'autres partenaires qui seraient accueillis sur ce site dans la perspective de développer des filières de proximité permettant d'accroître les taux de réemploi et de recyclage des déchets collectés par l'Intercommunale.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Taux de recyclage atteint sur le gisement global des encombrants, y compris déchets de plafonnage (en %)	30	30	30

4.5.3 Le centre de tri des PMC

Le contexte



L'**automatisation du centre de tri de PMC** s'avérait indispensable en vue d'améliorer ses performances quantitatives et financières. Corollairement, un **accroissement du gisement** potentiel de PMC à traiter s'avérait également nécessaire. En effet, l'automatisation du centre

de tri PMC nécessitait a priori de disposer d'un gisement de PMC de plus de 20.000 tonnes par an. C'est dans ce contexte que l'ICDI, le BEP Environnement et l'IBW ont uni leurs forces afin de créer un centre de tri automatisé de leurs PMC au sein d'une entreprise publique dénommée VALTRIS. Le projet de centre de tri automatisé, qui a été suivi de près par FOST Plus, est novateur à plus d'un titre : il est le fruit du premier dialogue compétitif finalisé en Belgique, le centre de tri de plus grande capacité de la Fédération Wallonie-Bruxelles et le premier centre de tri à trier différents flux de PMC de manière mutualisée.

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

Nos objectifs

Le démarrage de toute nouvelle installation industrielle engendre inévitablement une période d'optimisation des équipements installés et d'adaptation du personnel. Notre objectif premier sera donc **en 2014 de stabiliser la qualité des premiers résultats obtenus lors du démarrage de l'installation**. Dans un second temps, en régime de croisière, l'installation sera disponible pour des flux de PMC complémentaires à ceux des trois intercommunales.

L'Intercommunale restera attentive à la possibilité d'instauration d'une consigne pour les canettes de boissons, disposition qui pourrait influencer l'équilibre financier du centre de tri.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	13	13	13
Tonnage de PMC traité (en tonnes)	20.500	20.750	21.000

4.6 La valorisation énergétique

4.6.1 La biométhanisation des déchets organiques

Le contexte

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

Nos objectifs

Jusqu'à présent, les quantités de déchets organiques collectées ont été stockées sur une plate-forme située à Sombreffe pour être acheminées vers le site de Tenneville, en Province de Luxembourg, pour y être traitées dans l'unité de biométhanisation existante de l'AIVE-IDELUX d'une capacité de l'ordre de 30.000 T/an.

Ces déchets organiques collectés pourront continuer à être traités dans l'unité de biométhanisation de Tenneville jusqu'à concurrence de 3.000 T/an, ce qui correspond à la quantité de déchets organiques qui sera vraisemblablement produite en 2014 sur la zone intercommunale. Les quantités collectées au-delà de 3.000 T/an devront être traitées dans une autre unité de biométhanisation, **ce qui amènera l'Intercommunale à analyser en 2014 d'autres filières de biométhanisation.**

Dans ce contexte, l'Intercommunale s'appuiera sur une **étude comparative des différentes technologies de biométhanisation** initiée par un bureau d'études spécialisé en 2013. Les résultats de cette étude permettront à l'Intercommunale de **faire le choix de la solution de biométhanisation la plus optimale à développer dans sa zone territoriale ou à proximité immédiate**, le cas échéant, à travers d'éventuels partenariats à conclure pour atteindre une capacité permettant la rentabilité de l'outil. Bien entendu, la solution retenue ne pourra être mise en œuvre qu'une fois que le gisement de déchets organiques sera stabilisé en qualité et en quantité.

L'Intercommunale prendra également en considération les résultats d'une autre étude initiée en 2011, en association avec d'autres partenaires, dans le cadre de l'appel à projets « Eco-zoning » lancé par le Ministre de l'Economie et remporté par IGRETEC au niveau du projet d'Ecopôle de Farciennes, l'objectif principal étant d'analyser la pertinence de valoriser au mieux l'énergie verte et de développer un réseau de chaleur sur cette zone d'activités économiques orientée vers le développement durable.

4.6.2 La valorisation énergétique des déchets ménagers et assimilés

Le contexte



L'Unité de Valorisation Énergétique (UVE) traite les déchets ménagers et assimilés de la zone desservie par l'Intercommunale. L'UVE dispose de deux lignes d'incinération (ligne n°2 et ligne n°3). La capacité annuelle d'incinération autorisée est limitée à 110.000 tonnes par décision du Gouvernement wallon bien que le permis unique délivré en 2004 annonce une capacité de 138.000 T/an.

Sur base des conclusions d'une étude comparative de divers scénarii de traitement (au niveau technique, économique et environnemental), le Conseil d'Administration de l'Intercommunale a décidé le 30 août 2010 de retenir le scénario n°2. Celui-ci se traduit par le renouvellement de la ligne d'incinération n°3 de l'UVE dont la capacité est limitée à 110.00 T/an et la mise en place d'une collecte sélective de la fraction fermentescible des ordures ménagères en vue de leur biométhanisation. Cette décision a également été entérinée dans le cadre du précédent plan stratégique approuvé par l'Assemblée générale du 27 décembre 2010. Elle s'appuie sur la décision du Gouvernement wallon du 19 mars 2009 qui consent à l'ICDI un investissement d'un montant de 60.548.250 € pour le renouvellement de la ligne n°3 de l'UVE de Pont-de-Loup.

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

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

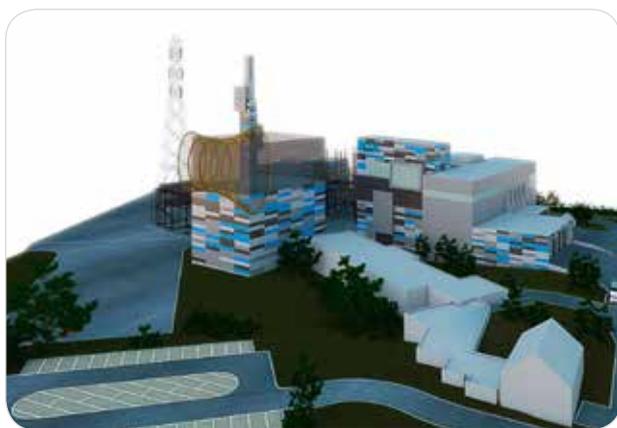
- Le maintien d'une unité de traitement dans la région carolorégienne pour assurer le traitement des déchets ménagers en cas de maintenance, de panne ou de défaillance des autres Unités de Valorisation Energétique wallonnes ;
- Le maintien de la quarantaine de postes de travail au sein de notre UVE.

L'avant-projet de travaux de renouvellement de la ligne d'incinération n°3 de l'Unité de Valorisation Energétique de Pont-de-Loup a été finalisé et a servi à l'introduction, en date du 21 décembre 2011, de la demande de promesse de principe de subsidiation des travaux auprès du Ministre de l'Environnement. Cet avant-projet a été détaillé dans un cahier spécial des charges sous-tendant le marché public de travaux de modernisation de l'usine qui a été lancé par le Comité de gestion en date du 4/10/2012. La décision par le Comité de gestion d'attribuer le marché public de travaux a été prise le 26/06/2013, et la demande de promesse ferme de subsidiation (30%) des travaux de modernisation a été introduite en date du 15/7/2013.

Nos objectifs

L'Intercommunale poursuivra ces trois prochaines années sa démarche visant la **modernisation de son Unité de Valorisation Energétique (UVE)**, incluant le renouvellement de sa ligne d'incinération n°3. Sur base du projet finalisé par l'adjudicataire du marché de travaux, l'association momentanée FABRICOM – VINCI ENVIRONNEMENT – GALERE, **une demande de permis unique de classe 1**, accompagnée d'une étude d'évaluation des incidences environnementales, **sera introduite dans le courant de l'année 2014**.

Les travaux de construction devraient démarrer dans le courant de l'année 2015 pour assurer un démarrage de la nouvelle ligne d'incinération en 2018.



Entre-temps, l'Intercommunale souhaite **continuer à optimiser les performances techniques, économiques et environnementales** de son infrastructure, et ce malgré la vétusté de la ligne d'incinération n°3. Dans ce cadre, elle mettra tout en œuvre afin que son UVE maintienne **un taux de disponibilité optimum de l'ensemble des installations** et, particulièrement de ses groupes turbo-alternateurs, en passant par :

- une maintenance préventive soutenue ;
- le remplacement d'une partie de la chaudière de la ligne n°2, sujette à des arrêts fréquents du fait de fuites répétitives étalé sur les 3 années à venir ;
- le développement et la mise en place à terme d'une Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (réorganisation du magasin, détermination de la criticité des pièces, intégration du logiciel GMAO au sein du système de maintenance) ;
- une amélioration du temps de réponse des interventions lors de pannes (meilleure gestion des stocks, formation et réactivité du personnel de maintenance).

Cette amélioration du taux de disponibilité des installations poursuit l'objectif de tendre vers une optimisation de la capacité effective de traitement, permettant d'assurer la valorisation énergétique de la totalité des déchets résiduels apportés sur le site de l'UVE et, concomitamment, de réduire la charge financière liée à la sous-traitance des flux traités à l'extérieur.

L'UVE a également pour objectif de poursuivre **l'internationalisation d'activités de maintenance curative, préventive et prédictive**. L'atteinte de cet objectif nécessite une formation accrue de son personnel de maintenance et un investissement en matériel et appareillages adéquats. La réalisation d'un nouvel atelier-magasin constitue également une condition *sine qua non* de la concrétisation de cet objectif.

Dans le cadre du projet de modernisation de l'UVE, il a été mis en évidence l'intérêt que représente la fourniture de chaleur à un réseau de proximité, tant pour l'Intercommunale que pour les bénéficiaires de ce réseau (bâtiments publics, entreprises,...). Cet intérêt a été confirmé par le bureau d'études chargé par IGRETEC d'analyser la pertinence d'implémenter un tel réseau de chaleur dans le cadre du projet d'Ecopôle (voir ci-avant). Il convient également de noter que l'UVE dispose d'une situation privilégiée en Wallonie grâce à l'existence d'un réseau de chaleur urbain au niveau de la Ville de Châtelet. Compte tenu de ces opportunités, l'Intercommunale a intégré pleinement la possibilité de fournir de la chaleur à ce réseau existant et aura particulièrement à cœur d'œuvrer à son développement dans le cadre des travaux de modernisation exposés.

Dans le cadre de l'amélioration de la production d'énergie électrique par rapport aux installations actuelles, et de la possibilité de valorisation de chaleur à travers un réseau qui alimenterait des utilisateurs publics et privés, l'Intercommunale tentera d'introduire une demande de subsidiation au niveau des fonds structurels Européens (programmation 2014-2020) pour la modernisation de l'Unité de Valorisation Energétique de Pont-de-Loup.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Capacité de traitement de l'UVE (en tonnes/an)	100.000	100.000	100.000
Déchets à haut PCI (en tonnes)	5000	6000	7000
Production d'électricité (en MWh)	26.200	27.450	28.700
Certification EMAS	Oui	Oui	Oui
Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	20	15	10
Puissance électrique fournie GTA2 (en MW)	3,2	3,3	3,4
Puissance électrique fournie GTA3 (en MW)	0,80	0,85	0,90
Taux de valorisation énergétique (en %)	43	42	41

4.7 L'élimination des déchets ultimes

Le contexte



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

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

En 2009, le taux d'élimination était de 7%. En 2012, il était limité à 2%.

Nos objectifs

L'ICDI s'inscrit pleinement dans le principe de **ne plus éliminer que les déchets ultimes**, c'est-à-dire ceux qui ne sont plus susceptibles d'être traités dans les conditions techniques et économiques du moment, notamment par extraction de la part valorisable ou par réduction de leur caractère polluant ou dangereux. Les **réfioms** générés sont mis en CET après stabilisation. Les quantités produites sont stables et des **recherches** sont actuellement **en cours** afin de trouver une issue de valorisation. Notre objectif est de suivre de près ces recherches de manière à pouvoir valoriser les réfioms le cas échéant.

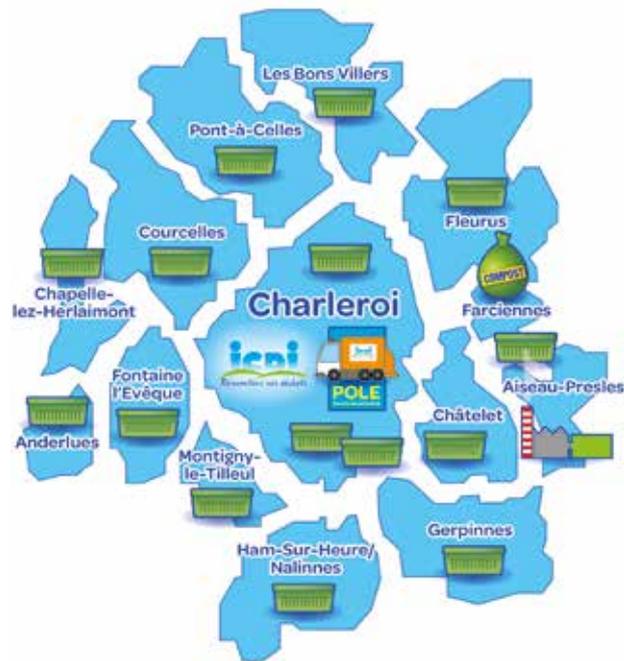
INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Taux d'élimination (en %)	2	2	2

4.8 L'administration générale

4.8.1 Nos partenaires

Le contexte

Afin de rencontrer plus encore les besoins de ses associées, l'Intercommunale a procédé ces dernières années à de profondes modifications statutaires, validées par les assemblées générales des 25 juin 2010 et 22 juin 2012, qui ont eu pour objet de permettre la réalisation de l'objet social sur un spectre d'activités plus étendu.



C'est notamment dans ce cadre qu'ont été mises en place les conventions de dessaisissement permettant aux communes qui le souhaitent de confier la gestion de leurs déchets communaux à l'ICDI. A ce jour, dix communes affiliées ont délégué cette mission à leur intercommunale profitant ainsi de prix de traitement très intéressants et d'un gain appréciable en terme de gestion administrative.

Nos objectifs

Au cours du prochain exercice, nous prévoyons la poursuite ou la mise en place des services suivants :

- La **facilitation du calcul de la couverture du coût-vérité** pour les communes affiliées grâce à un outil d'enregistrement et de transmission des informations comptables nécessaires ;
- La **poursuite du système de fourniture des titres-sacs** afin de rencontrer l'obligation, pour les communes concernées, de mettre à disposition des ménages un nombre déterminé de sacs adaptés à sa production de déchets vu le taux de satisfaction enregistré par ce service ;
- L'**extension des conventions de dessaisissement** de la gestion des déchets pour tout partenaire public intéressé (communes, CPAS, intercommunales,...) dans le respect des directives européennes en matière de passation de marchés publics

L'institution lancera également **en 2015 une importante réflexion sur l'intérêt d'intercommunaliser certaines missions actuellement assurées par les villes et communes associées en matière de propreté publique**. L'étude de faisabilité portera notamment sur les économies d'échelle qui pourraient en découler pour les actionnaires ainsi que sur la cohérence des actions de salubrité publique et la standardisation du charroi et des équipements utilisés.

4.8.1.1 Les autres acteurs publics et privés

Le contexte

L'Intercommunale, attentive à son environnement institutionnel, économique et fiscal s'est inscrite dans une dynamique constructive de partenariat afin d'assurer le développement et la rentabilité d'outils et d'infrastructures de gestion de déchets performants.



C'est ainsi qu'elle a constitué au cours de l'exercice stratégique précédent deux nouvelles structures que sont VALTRIS, en parfaite symbiose avec les intercommunales BEP ENVIRONNEMENT et IBW, ainsi que LRVS, fruit d'un partenariat avec le CPAS de la Ville de Charleroi et IGRETEC.

Nos objectifs

L'Intercommunale va s'atteler au cours des prochaines années à **consolider et développer les structures aujourd'hui constituées** qui bénéficient d'équipements et d'outils d'exploitation dédiés au traitement des déchets relevant de leur objet social respectif.

Outre ces missions d'administration de filiales, **l'Intercommunale restera très attentive aux opportunités visant la mise en place d'autres partenariats innovants** permettant d'améliorer certaines filières de valorisation des déchets mais également de limiter les charges d'exploitation tout en générant éventuellement des produits financiers qui pourraient être rétrocédés aux communes affiliées. Ces partenariats doivent également poursuivre la

création d'emplois dans un contexte socio-économique particulièrement difficile.

Dans cette dynamique, l'Intercommunale ne négligera pas les opportunités qu'offrent la transposition toute prochaine de directives européennes clarifiant le cadre des partenariats en la matière.

4.8.2 La gestion du personnel

Le contexte

Les défis économiques, sociaux, technologiques et environnementaux auxquels font face les entreprises ont transformé le rôle du service du personnel en gestionnaire de capital humain.

La gestion des ressources humaines est passée au cœur de la stratégie de l'entreprise. Son rôle n'est plus un rôle de gestion administrative mais un rôle de conseiller, de moteur du changement, de partenaire professionnel, de fournisseurs d'outils et de services. De ce fait, la gestion des ressources humaines ne peut plus être un « dogme » détenu par un service séparé de tous dans une tour d'ivoire ; mais elle devient une réalité, en constante adaptation face aux changements extérieurs, à la fois au centre de l'entreprise et au travers de tous les services. Elle doit être vécue et partagée de tous.

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

La valeur se trouve bien à l'intersection de l'humain, de la structure et du financier. Les objectifs stratégiques ci-après répondent à cette vision

Nos objectifs

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



4.8.2.1 Transformation du Service RH

La mutation du service Ressources Humaines commence par la **mise en place de procédures et de politiques claires**, adaptées aux besoins de l'intercommunale. De manière non exhaustive, elle concerne tous les domaines de la gestion du personnel, mais plus particulièrement :

- Les procédures de prise de congés ;
- La gestion du temps de travail et des heures supplémentaires ;
- La gestion de l'absentéisme ;
- Les demandes de formation
- Le statut pécuniaire

Les procédures devront être standardisées et automatisées via une interface informatique. Ensuite, la vision est de donner un accès limité mais direct aux agents et à leur responsable hiérarchique à d'autres fonctionnalités RH telles que les changements d'adresses, téléphones, l'accès à leur évaluation, leurs objectifs,... **Ce projet sera baptisé « monICDI ».**

Les « politiques » devront également être harmonisées tout en respectant les spécificités des métiers et des services.

Compte tenu des besoins en constante évolution et des profonds bouleversements organisationnels tels que la création de la structure VALTRIS constituant une nouvelle unité technique d'exploitation, des **réactualisations du règlement de travail** dans le respect des dispositions légales régissant notamment le temps de travail (horaires, durées) vont être entreprises également en concertation avec les représentants des travailleurs.

Parallèlement, l'Intercommunale va poursuivre en concertation avec les représentants des organisations syndicales l'élaboration d'un statut pécuniaire, consécutivement à l'approbation du statut administratif durant l'exercice 2012.

Enfin, les procédures et politiques devront être communiquées à l'ensemble des agents et disponibles sous diverses formes. Cela fait partie du plan de communication interne dont il est fait état au point 4.2.1.

Afin de passer d'un mode réactif et administratif vers un mode proactif et entrepreneurial, il est impératif d'investir et de **développer des outils performants**. Premièrement, nous nous assurerons de l'utilisation correcte et de la mise à jour complète de la base de données actuelle Adehis ainsi que de l'utilisation efficace des outils statistiques et rapports disponibles. De cette utilisation efficace découlera **la conception, l'analyse et la communication d'un tableau de bord comprenant divers indicateurs RH importants** pour le pilotage de la performance de l'entreprise et la gestion prévisionnelle des effectifs.

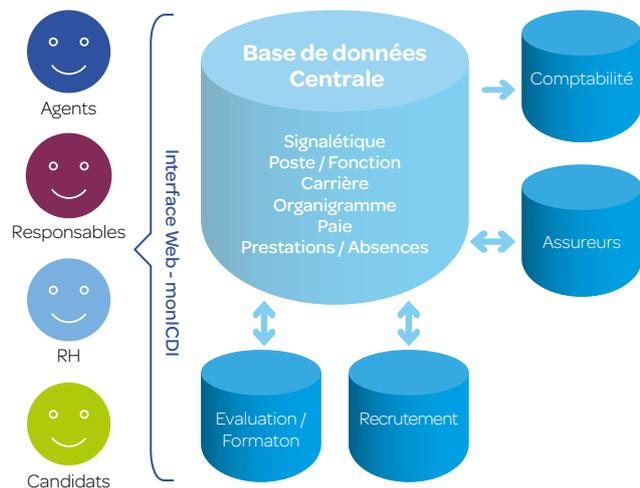
Le troisième pilier du développement outils sera le **renforcement des services externes**. Il convient de réévaluer les besoins en service support et de lancer de nouveaux marchés publics, cela concerne prioritairement :

- 1 Les chèques repas. En fonction de l'évolution de la législation en la matière, la mise en place de **tickets restaurants électroniques** permettra un gain de temps. Cette analyse inclura une étude de simplification et d'automatisation du processus de commande ;
- 2 Les **sociétés d'intérim, de recrutement et d'assessment**. Ce point est développé ci-après ;
- 3 Le **Secrétariat social**. Il est important de concevoir le service du secrétariat social au-delà de la stricte gestion de la paie mensuelle. Il est également indispensable de mettre en place un plan d'urgence pour faire face aux éventuelles impossibilités de paiement par nos propres services. Pour ce faire, il sera analysé l'opportunité de mettre en place une « assistance 48h » à partir du gestionnaire du secrétariat.

La législation sociale étant en pleine évolution, il est crucial de pouvoir être entouré et soutenu par des spécialistes.

La plupart des secrétariats sociaux fournissent une assistance socio-juridique adaptée. Cela étant, ce changement ne pourra pas se faire dans un délai rapproché et ne peut s'envisager qu'à l'horizon 2015-2016. Pour ce faire l'équipe et les fondements RH doivent être stabilisés.

L'objectif fondamental est d'aboutir à la **création d'une gestion centralisée de l'information**. Cela inclut la suppression des encodages multiples, du morcellement et de la duplication des tâches, de la gestion « papier » des documents, ainsi que l'interfaçage en temps réel et l'amélioration des flux d'informations avec les autres services.



Cette métamorphose sera complétée par une **redéfinition des rôles et responsabilités de chaque agent du Service Ressources Humaines**. L'objectif sera d'engager chacun d'entre eux dans un processus/domaine de la gestion du personnel en fonction de ses compétences et domaines de développement. Si les tâches RH peuvent parfois paraître répétitives et monotones, chacun aura additionnellement la responsabilité d'un projet, une matière « spécifique ». La qualité du service rendu passe par la responsabilisation.

Finalement, il sera également essentiel de **revoir les pratiques en termes de protection des données** dans le cadre de la protection de la vie privée, de revoir les contrats et les lettres aux candidats pour y inclure des clauses légales, de revoir les règles de conservation des données et de leur destruction.

4.8.2.2 Le développement et la gestion du capital humain

→ Développer le leadership et améliorer les pratiques de management

La transformation progressive de l'Intercommunale qui s'est opérée ces dernières années nécessite aujourd'hui le renforcement de sa structure de leadership. La nouvelle organisation appelle à une colonne vertébrale solide et riche.

Il est fondamental de **développer les compétences de leadership et d'améliorer les pratiques de management de l'encadrement de première et seconde ligne** (Chefs de service, adjoints, contremaîtres et brigadiers).

Pour ce faire un programme de formation sera dispensé et inclura les modules suivants : base du management (donner et recevoir du feedback, entretien de fonctionnement, fixation d'objectifs,...), le leadership situationnel, la gestion du changement, les typologies de personnalités, les styles de communication interpersonnelle,...

→ Gestion des compétences

Dans une première phase, il sera procédé à un inventaire des formations déjà organisées. Cette analyse permettra d'évaluer les actions déjà entamées et de s'atteler à **l'élaboration d'un plan de formation répondant aux besoins de l'organisation**. L'analyse des besoins en formation s'effectuera selon deux approches :

- Une approche « micro » : l'identification des besoins sur base de l'évaluation des compétences des agents ;
- Une approche « macro » sur base des besoins de l'organisation et des services pour atteindre les objectifs stratégiques du présent plan.

Au demeurant, les besoins suivants ont déjà été identifiés : formation de la hiérarchie de premier niveau à la gestion des comportements difficiles et la tenue d'entretiens de dysfonctionnement, mise à jour des formations en sécurité, formation des préposés des parcs de recyclage à la gestion des conflits et des comportements agressifs.

Les deux approches nécessiteront une analyse des demandes et la confection d'un plan annuel centralisé en accord avec le budget et les objectifs stratégiques approuvés par le Conseil d'Administration.

→ Description de fonctions

Il est évident que l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels du présent plan passe préalablement par une définition exhaustive du rôle et des objectifs de chaque collaborateur au sein de l'entreprise.

L'Intercommunale s'est lancée en 2011 dans l'élaboration des descriptifs de fonction des agents des différents

services grâce à l'implémentation du logiciel « Emplois et compétences » du GIE Qualicité. Ce projet s'est poursuivi au cours de l'exercice 2012, notamment à travers le développement du programme « Emploi & Compétences » en collaboration avec l'Intercommunale nouvellement constituée IMIO. Il est à noter que l'Intercommunale est intervenue à titre pilote dans ce programme, ce qui a largement contribué à adapter ce logiciel et son référentiel de manière à répondre aux besoins en terme d'évaluation selon les nouveaux critères du pacte de solidarité.

Dans ce contexte, il a été décidé de **revoir de manière générale le processus de descriptif de fonction afin de mettre en évidence l'importance de la fonction au niveau organisationnel. Une analyse spécifique des domaines de responsabilité et du profil des compétences techniques et comportementales requis pour l'exercice de la fonction sera réalisée pour le premier semestre 2014.**

Ce projet reprend donc aujourd'hui un nouveau souffle, de part la redéfinition des socles de compétences et la définition précise de ses divers niveaux au moyen d'indicateurs et, d'autre part, en séparant les activités de ces mêmes compétences. En parallèle, un groupe de travail, mené en collaboration avec l'Union des Villes et Communes, a pour objectif de définir des tronc communs pour un ensemble de fonctions.

Les fiches de fonctions des services qui ont été réalisées jusqu'à maintenant seront dès lors adaptées en fonction de ces évolutions et les descriptifs non encore réalisés seront finalisés pour le premier semestre 2014.

Au fur et à mesure de la validation des descriptifs de fonction, seront organisés **des entretiens de démarrage du processus d'évaluation du personnel pendant lesquels seront fixés les objectifs mesurables, acceptables et réalistes des agents (SMART)**. Ces entretiens serviront également à définir les besoins en formation à partir d'une évaluation des compétences utiles à la fonction exercée.

→ Gestion des effectifs

Les activités de recrutement et de sélection ne peuvent pas être dissociées de la gestion prévisionnelle des effectifs. Il est primordial de **gérer le capital humain de façon dynamique**. Cela inclut la gestion des carrières, la mobilité interne, la gestion des départs volontaires et à la retraite afin de pouvoir répondre de manière adéquate aux mouvements d'effectifs. La base de données actuelle doit être mise à jour avec les données nécessaires pour pouvoir gérer les effectifs de manière proactive.

Il sera ensuite nécessaire de **définir différentes sources et canaux de recrutement en fonction des postes et fonctions à pourvoir** : intérim, société de recrutement, forem,... Il y a des canaux à développer en fonction des postes tels que la presse régionale ou les réseaux sociaux ou professionnels comme *LinkedIn*. De même, il sera défini

les canaux appropriés pour les remplacements fréquents dans certaines fonctions critiques comme les chargeurs, chauffeurs et les préposés des parcs de recyclage tels que des réserves de recrutements par exemple.

Une plus grande attention devra être apportée sur les types de contrats proposés. Il faudra **mesurer les opportunités de réduction de charges ou de subsidiation du personnel** employé comme par exemple les plans ACTIVA, APE... Un suivi rigoureux de ces plans devra être mis en place.

Les effets de la réforme de l'état et le transfert de certaines compétences aux régions seront analysés pour mise en œuvre compte tenu des prévisions budgétaires de l'institution.

Un projet qui sera développé avec le Service Communication & Prévention est le **développement du site internet pour permettre aux candidats de postuler et de suivre les appels à candidature** à partir du site internet de l'Intercommunale. Les candidats pourraient en effet compléter une fiche signalétique et télécharger leur CV qui viendraient alimenter une base de données archivée selon des mots clés pour faciliter la recherche.

Enfin, il est essentiel de **définir des standards pour les tests et questionnaires** lors des examens de candidatures en fonction des postes et des compétences ciblées.

4.8.2.3 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** en implémentant des outils et en développant les compétences dans les domaines de la pensée rationnelle. Aussi, il sera proposé d'organiser des ateliers « d'amélioration continue » en prenant l'opportunité de « mélanger » les divers agents des services afin de créer une fertilisation « inter-service » et en augmentant la communication.

En collaboration avec le Service Communication & Prévention, un plan de communication sera préparé ayant pour objectif de fournir une information pertinente et attrayante en développant des canaux de communication variés en fonction de l'information et du public. En parallèle, la réflexion se portera également sur la rédaction d'un plan de « Knowledge Management », à partir de la plate-forme intranet, où chaque agent pourra accéder rapidement à une « connaissance » et/ou la partager avec ses collègues.

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

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Masse salariale (en milliers €)	26 173	27 379	27 929
Nombre d'Equivalents Temps Plein	499	499	499
Pourcentage du coût de l'intérim par rapport à la masse salariale (en %)	0,92	0,88	0,86
Taux d'absentéisme (en %)	9	8,5	8
Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,45	0,45	0,45
Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2,95	2,38	2,14

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

4.8.3 La sécurité

4.8.3.1 La sécurité au travail

Le contexte



Le Service Interne de Prévention et Protection au travail (SIPP) a été créé en 2007. Il est actuellement composé de 3 conseillers en prévention de niveau 2, à temps complet. Son rôle est d'assister l'employeur, les membres de la ligne hiérarchique et les travailleurs dans l'application des dispositions légales et réglementaires relatives au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail et dans toutes les autres mesures et activités de prévention, ainsi que dans l'élaboration, la programmation, la mise en œuvre et l'évaluation de la politique déterminée par le Système Dynamique de Gestion des Risques (SDGR).

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

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

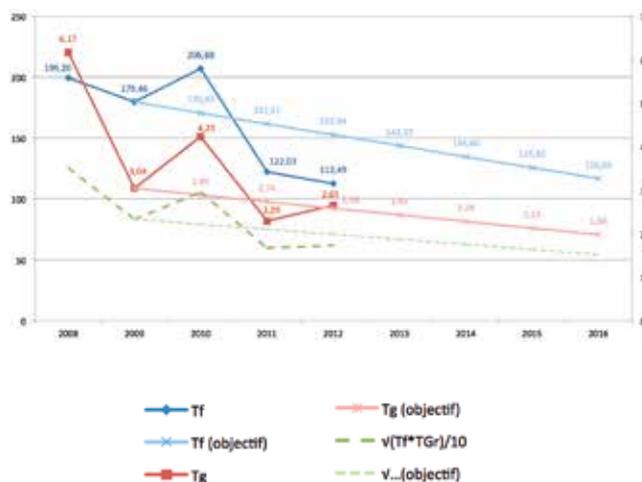
Depuis quelques années, un nouvel « esprit sécurité » s'installe durablement tant au niveau de la ligne hiérarchique qu'au niveau des travailleurs. L'objectif général est de le renforcer plus encore ces prochaines années.

Nos objectifs

→ Les accidents de travail

Pour essayer d'identifier les facteurs pouvant influencer les accidents de travail, il est indispensable de les caractériser. Depuis 2009, diverses analyses croisées sont réalisées, en liant par exemple les natures et sièges de lésions aux différents métiers de l'Intercommunale. Ceci nous permet de cibler plus précisément les actions de prévention.

Le graphique suivant reprend les taux de fréquence et de gravité des accidents de travail sur les 5 dernières années :



On peut observer une diminution significative des accidents de travail liés à plusieurs facteurs dont principalement :

- le changement d'assureur-loi avec la remise en place d'un contrôle médical systématique ;
- les analyses statistiques croisées aboutissant à une communication préventive spécifique par métier ;
- la révision annuelle des analyses des risques et l'adaptation des équipements et messages spécifiques par fonction, soutenu par un accueil plus adapté des nouveaux travailleurs ;

- une communication de sensibilisation vers les citoyens.

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

→ Les Equipements de Protection Individuelle (EPI)

Un des premiers engagements du SIPP a été de fournir des EPI adaptés aux postes de travail. Au fil des années, les technologies ont sensiblement évolué et les informations récoltées auprès de nos contacts et fournisseurs ou lors des visites de salons spécialisés poussent le SIPP à revoir les besoins spécifiques par métier. Après la mise en œuvre d'une formule de leasing/nettoyage des vêtements de travail pour l'ensemble des agents de l'Intercommunale, le SIPP s'attardera en 2014 à **étudier et évaluer, par métier, différents modèles de gants et de chaussures de sécurité**, afin qu'ils soient particulièrement adaptés aux postes de travail.

→ La consolidation de « l'esprit sécurité »

Afin d'accroître « l'esprit sécurité » au sein de l'Intercommunale, il est important que les responsables hiérarchiques mobilisent leur personnel dans une politique de prévention participative, renforçant parallèlement ainsi l'esprit d'équipe. Il faut également fédérer les différents membres de la ligne hiérarchique autour de projets transversaux (inter-départementaux). En collaboration avec le Service Communication & Prévention et le soutien d'un organisme externe, il sera mis en place une stratégie et des outils de communication en la matière pour les différentes catégories de travailleurs. Par ailleurs, des communications spécifiques en matière de sécurité seront organisées par la **mise à disposition et l'aide à la maîtrise d'outils** (« Toolbox Meeting », « arbre des causes »,...), facilitant leur gestion quotidienne du risque, leur esprit d'initiative et la transmission des informations vers leurs subordonnés.

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

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

→ L'amélioration des compétences en matière de sécurité et bien-être

Une institution de la taille de l'ICDI avec ses différents métiers et sites d'exploitation doit **se doter de la compétence d'un conseiller de niveau 1**. Aussi, un des membres de l'équipe en place du SIPP suivra une formation spécifique pour atteindre cette qualification en 2014.

→ La sensibilisation citoyenne

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

→ Mise en place d'une politique préventive en matière d'alcool et de drogues

Une politique globale de bien-être des travailleurs doit nécessairement intégrer une politique préventive en matière d'alcool et de drogues. En effet, la consommation d'alcool ou de drogues est l'un des facteurs qui peuvent influencer négativement la sécurité, la santé et le bien-être des travailleurs et de leur entourage. A l'instar de la mise en place de la CCT100 dans le secteur privé, **une politique préventive sera mise en place en 2014 dans ce domaine en collaboration avec la ligne hiérarchique et les représentants syndicaux**, sous l'impulsion du SIPP et du Service Ressources Humaines.

→ L'interactivité du SDGR

L'Intercommunale s'est dotée récemment d'une nouvelle infrastructure informatique (matérielle et logicielle) qui possède un intranet collaboratif (« sharepoint ») constituant le point d'entrée privilégié de tous les collaborateurs de l'entreprise. **En 2014, le « plan d'actions » qui sous-tend le Système Dynamique de Gestion des Risques sera intégré dans l'intranet**. Selon une hiérarchie prédéfinie, les personnes autorisées pourront ainsi suivre et enrichir quotidiennement ce plan d'actions en pleine interactivité. **En 2015, le « plan d'actions » sera intégré dans la plateforme ZEN** afin d'affiner, entre autre, les autorisations d'accès ainsi que la gestion des flux et des documents.

→ Mise en place d'un Système Intégré « Qualité Sécurité Environnement »

L'intégration de la qualité de ses services, de son impact sur l'environnement, de la santé et la sécurité de son personnel est d'une importance capitale pour notre institution. Dans ce cadre, la mise en place d'un Système de Management Intégré « Qualité Sécurité Environnement » constitue non seulement un aboutissement de ces fondements mais également un prolongement logique des certificats ISO14001 et EMAS obtenus à l'Unité de Valorisation Énergétique de Pont-de-Loup.

Après une analyse de la situation actuelle, une politique, des objectifs et des moyens devront être définis pour **une intégration totale ou partielle des différents services et sites de l'Intercommunale en 2016**. Une telle

approche se fera de manière participative et appropriée à notre culture d'entreprise. Ce Système de Management Intégré permettra d'optimiser les ressources et les processus par la mise en œuvre de pratiques harmonisées et partagées et d'accélérer les prises de décisions. Il contribuera à l'amélioration de notre efficacité et de notre esprit d'appartenance à notre institution.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Nombre d'accidents total	93	87	81

4.8.3.2 La protection de nos infrastructures

Le contexte

Les parcs de recyclage des intercommunales sont, de manière générale, les cibles récurrentes d'actes illégaux de vol et de vandalisme. Les parcs de recyclage de notre zone intercommunale n'échappent pas à ce triste constat. De plus, le vol majeur de 10.000 litres de gasoil de roulage perpétré en août 2013 a démontré que l'ensemble du patrimoine de l'ICDI pouvait faire l'objet de ce type de délit. Ces actes engendrent des conséquences néfastes à divers niveaux : préjudice financier pour l'Intercommunale, mécontentement du personnel lors de la remise en état et éventuelle impossibilité temporaire d'accès pour les usagers.

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

Nos objectifs

2014 verra, tout d'abord, le **renouvellement de l'autorisation ministérielle relative aux activités de notre Service Interne de Gardiennage**.

En 2014 sera également **testé le système de caméras numériques à détection de présence automatique du nouveau parc de recyclage de Montigny-le-Tilleul**. En fonction de l'efficacité obtenue par le système, **celui-ci sera déployé sur les principaux parcs de recyclage en 2015 et 2016**.

Parallèlement, les **caméras équipant le site du Pôle environnemental seront remplacées en 2014 par un système plus performant**, permettant notamment une prise en charge des caméras à distance (télésurveillance).

Enfin, la construction du nouveau poste de garde en 2015 à l'entrée du Pôle environnemental (voir ci-après) permettra de **mieux contrôler les entrées et sorties des visiteurs par la mise en place d'un système de badges** et de les orienter *in fine* vers les services adéquats.

4.8.4 Le patrimoine

4.8.4.1 Le charroi

Le contexte

Il y a quelques années, le charroi alloué aux collectes en porte-à-porte et aux transferts des déchets provenant des parcs de recyclage était vieillissant, ce qui occasionnait de nombreuses interventions de dépannage et un coût de maintenance important.

Un programme ambitieux d'investissement a été initié dès 2007 et a été intensifié au cours de l'exercice stratégique précédent.



Nos objectifs

Des investissements ont été consentis pour le **renouveau progressif du charroi lourd de l'Intercommunale**, ce qui a permis d'atteindre en 2013 une flotte de camions en état satisfaisant. En 2014, cette politique d'investissement sera maintenue et l'Intercommunale fera notamment l'acquisition de 8 nouveaux camions de collecte dont 5 bi-compartmentés et 2 de plus petit gabarit pour permettre la collecte dans des rues plus étroites.

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

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Nombre de camions compacteurs remplacés	8	6	6
Nombre de camions pour les parcs de recyclage remplacés	1	2	5
Nombre de camions collecto-glass remplacés	2	2	-

4.8.4.2 Le réseau de parcs de recyclage

Le contexte



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

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

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

Nos objectifs

Le réseau de parcs de recyclage s'enrichira dans le courant du début d'année 2014 d'une toute **nouvelle infrastructure sur la commune de Montigny-le-Tilleul**, à la rue de la Falgeotte. Celle-ci disposera d'une nouvelle signalétique d'identification des conteneurs ainsi que d'un système de télésurveillance basé sur des caméras à détection automatique de présence. Ces deux technologies seront testées pendant plusieurs mois après leur mise en service avant d'être éventuellement adaptées et étendues à l'ensemble des autres parcs de recyclage de la zone.

En fonction de la décision ministérielle octroyant la promesse ferme de subsides pour **la rénovation complète du parc de recyclage de Pont-à-Celles**, le marché public de travaux sera notifié à l'entrepreneur adjudicataire. Dans la mesure où cette décision viendrait à être obtenue dans le courant du premier trimestre 2014, les travaux pourraient être finalisés en 2015. Il est à noter que la demande de promesse ferme de subsidiation de 85% du montant des travaux de 1.520.045,34 € TVAC a été introduite en date du 28 juin 2012, à l'appui d'un dossier complet (projet détaillé, décision d'attribution du marché public de travaux, étude technico-économique, permis unique).

De la même manière, après avoir procédé à la fermeture de l'ancien parc de recyclage de Farciennes dans le cadre des travaux de dépollution menés par la Spaque au niveau la zone Portuaire du Grand Ban à Farciennes, un **projet d'édification d'un tout nouveau parc de recyclage, localisé au même endroit (rue Silfried Demoulin à Farciennes), sera présenté au Conseil d'Administration**. Sur cette base sera lancé un marché public de travaux afin de solliciter, *in fine*, la promesse ferme de subsidiation au niveau régional. En fonction de l'accord ministériel, les travaux seront entrepris dans le but de permettre une mise en service du parc de recyclage dans le courant de la fin de l'année 2016.

Le précédent exercice stratégique avait envisagé le déplacement du parc de recyclage de Couillet 1 vers le site du Pôle environnemental. Cependant, en raison des investissements conséquents à exécuter dans ce cadre, principalement liés à la réalisation d'une nouvelle voirie d'accès et de desserte, il est proposé d'abandonner ce projet au profit d'une **réhabilitation complète du parc de recyclage de Couillet 1 au niveau de son emplacement actuel**. Toutefois, l'objectif initial de lui permettre d'accueillir non seulement les déchets ménagers mais également les déchets des commerçants, artisans, TPE et PME de la région moyennant rétribution du service au coût réel et complet est maintenu.

En 2014 sera également intensifiée la **recherche d'un site d'implantation d'un nouveau parc de recyclage sur le territoire de la ville de Charleroi, dans les environs de Marchienne-au-Pont, Monceau-sur-Sambre ou encore Dampremy**.

En définitive, le programme de modernisation et d'aménagement des parcs de recyclage sera poursuivi en 2014 et 2015 par :

- la construction de deux nouveaux pavillons de surveillance sur les parcs de recyclage de Courcelles et de Fontaine-l'Évêque ;
- l'amélioration de l'éclairage par l'installation de nouveaux candélabres afin d'atteindre une luminosité satisfaisante ;
- la pose de garde de corps pour améliorer davantage la sécurité des usagers ;
- l'analyse de la possibilité de placer des portiques d'entrée permettant d'interdire l'accès aux véhicules de plus de 2,5 mètres de hauteur.

À partir de 2014, **une visite de chaque parc de recyclage de l'Intercommunale sera réalisée mensuellement par la ligne hiérarchique**. Au cours de cette visite, le parc de recyclage sera apprécié par la ligne hiérarchique au travers de critères tels que l'accueil des usagers, la sécurité, le bon usage du matériel, l'ordre et la propreté, la gestion des conteneurs et les aspects administratifs. Cette visite sera l'occasion d'échanger avec les préposés les bonnes pratiques développées sur les différents parcs et d'identifier les difficultés rencontrées afin de les résoudre.

4.8.4.3 Les bâtiments et infrastructures techniques

Le contexte

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

Nos objectifs

Le projet de **construction d'un bâtiment technique sur le site de l'Unité de Valorisation Énergétique de**

manière à abriter les ateliers, le magasin, le réfectoire et les vestiaires des agents afin d'améliorer leur confort et d'accroître la fonctionnalité des services de maintenance sera concrétisé en 2015. Ce projet s'inscrit bien évidemment dans le cadre plus large des travaux de modernisation de l'usine qui devraient démarrer également en 2015 (voir plus haut).

Le site du Pôle environnemental de Couillet bénéficiera également d'aménagements visant l'amélioration soit du bien-être des agents, soit des performances des activités qui y sont localisées. Plus particulièrement, il s'agira de :

- **L'amélioration de la ventilation du bâtiment administratif** (2015) ;
- **L'extension des ateliers mécaniques** tout en aménageant une fosse pour faciliter l'entretien du charroi lourd (2015) ;
- **La mise en conformité de la station de ravitaillement en diesel ainsi que le renouvellement de ses pompes à carburant** (2015) ;
- **L'extension des douches et vestiaires** qui seront construits sur la plateforme existante (2016).

L'aménagement d'une voirie de contournement des ponts de pesage avec la construction d'un petit bâtiment pour l'accueil des gardes permettant un meilleur contrôle des fournisseurs, des prestataires de services et des visiteurs de l'Intercommunale sera matérialisé en 2015. La voirie de contournement sera prolongée dans un premier temps jusqu'au centre de tri, puis, dans un second temps, jusqu'à la limite occidentale de propriété afin de permettre le rapatriement d'activités de l'Intercommunale ou encore d'entreprises partenaires présentant des synergies avec ses métiers. Plus particulièrement, sera réalisé, dans ce contexte de centralisation des activités de l'Intercommunale, **un bâtiment permettant d'abriter une nouvelle installation de broyage dont l'investissement est prévu pour 2016**.

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

Enfin, il sera octroyé **une attention particulière à l'embellissement des locaux**, notamment par la mise en place de cadres reprenant des photos des infrastructures ou des réalisations de l'Intercommunale au cours de ces dernières années.

4.8.4.5 La gestion de l'énergie

Face aux objectifs ambitieux de l'Europe et de la Belgique en matière de performance énergétique des bâtiments (PEB), d'économies d'énergie et de réduction des émissions de CO₂, l'Intercommunale a pour objectif de **s'inscrire dans une dynamique de développement durable en améliorant la gestion énergétique de ses bâtiments** en :

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

La remise à niveau de l'infrastructure informatique est déjà rentrée dans cette démarche d'optimisation de la consommation énergétique. En effet, la rationalisation, par la convergence et la centralisation des ressources informatiques permet de réduire nettement la consommation électrique par utilisateur.

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

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

En outre, l'ensemble de l'éclairage du site (lampes de 450 W) a été remplacé par des lampes de type LED contribuant aux économies d'énergie.

4.8.5 La gestion administrative générale

Le contexte

A côté des projets développés pour assurer un partenariat davantage efficient avec les communes affiliées ou avec des opérateurs tant publics que privés, l'Intercommunale poursuit la mise en place d'un ensemble de mesures structurales, articulées autour de développements informatiques.

Nos objectifs

Les actions qui suivent, déjà conceptualisées en bonne partie durant l'exercice précédent, devront être mises en œuvre au cours des trois prochaines années :

- La mise en place d'une véritable procédure régissant les achats de l'Intercommunale valable pour l'ensemble des services en 2014 ;
- L'implémentation en 2014 d'un outil permettant de suivre la « durée de vie » d'un marché public et d'anticiper le besoin de le relancer dans les délais requis ;

- L'accompagnement en 2014 des agents dans l'utilisation optimale de la plate-forme internet « sharepoint » afin de faciliter les échanges d'informations ;
- La gestion électronique des documents via une interface développée en interne (2014) ;
- La gestion des instances au travers d'un outil développé par l'intercommunale IMIO spécifique aux intercommunales (« Plone Meeting ») ;
- Le développement d'outils logiciels personnalisés aux besoins des divers services de l'Intercommunale ciblant toutes les composantes de la gestion administrative moderne.

Au cours du prochain exercice, l'Intercommunale entreprendra une profonde réflexion sur la définition de l'ensemble des processus intervenant dans son fonctionnement et la manière la plus appropriée de les caractériser. Cette réflexion sera menée en parallèle avec la mise en place d'un Système de Management Intégré « Qualité Sécurité Environnement » (voir point 4.8.3.1).

4.8.6 La gestion informatique

→ L'informatique comme support administratif

Le contexte

L'outil informatique est sans conteste le moyen le plus utilisé par l'Intercommunale pour assurer quotidiennement sa gestion administrative et concrétiser efficacement tous ses projets. Ses perspectives innovantes, sa rapidité et son support sont des atouts indéniables car elle l'engage, en toile de fond, vers une accélération et une amélioration continue de ses processus. Les derniers investissements réalisés offrent aujourd'hui un large choix de possibilités. Cependant, une sous-exploitation de l'outil et une maintenance mal organisée, non proactive ou non prédictive peuvent devenir un frein au changement alors qu'il devrait en être le moteur. Par conséquent, il est impératif de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre une qualité de formation et de service qui se doit de viser l'excellence.

Nos objectifs

Les utilisateurs doivent acquérir les connaissances et un savoir-faire adapté aux outils mis en place dans leur environnement de travail informatisé. Les fonctionnalités sont très vastes et elles offrent une interaction très étroite entre elles et l'environnement informatique. Il faut exploiter ce potentiel et le démontrer. Il faut pousser à une meilleure utilisation des outils. Aussi, **l'Intercommunale organisera des séances de formation génériques mais aussi ciblées sur certains outils informatiques spécifiques.**

Beaucoup d'interventions techniques sont liées à la méconnaissance de l'outil. Cela implique un arrêt de service pour l'utilisateur qui pourrait être évité. En effet, il pourrait rechercher activement la cause ou faire appel à un équipier relai plus habilité sans forcément attendre le service technique. Le temps d'arrêt de service nécessitant réellement l'inter-

vention technique bloque généralement une majorité des utilisateurs. Cela peut générer une perte de temps et un impact financier qui n'est pas négligeable. Le nombre d'arrêts de ce type et le temps de reprise ont donc toute leur importance. Il sera dès lors **mis en place, en 2014, un suivi des interventions en fonction de la gravité, des cas récurrents et des enseignements qui en sont retirés** de manière à veiller à réduire les arrêts de services par des opérations de maintenances proactives et prédictives.



Actuellement, les rectifications de pointages et l'enregistrement des congés sont opérés par le Service Ressources Humaines. Celui-ci reçoit des formulaires papier qu'il faut ressaisir ce qui monopolise beaucoup de ressources et génère des délais de traitement. Pour améliorer

cette situation, l'Intercommunale apportera **pour 2014** une **amélioration de son synoptique de pointage** qui intégrera les demandes de congés par voie électronique. **Pour 2015**, il y sera ajouté **un planning de gestion de ces congés et des absences pour les chefs de service**, ceci au travers du développement de la **plateforme ZEN** et des logiciels existants des ressources humaines.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Nbre d'agents évalués / Nbre d'agents administratifs à former	100 %	100 %	100 %
Campagne d'information «Le saviez-vous ?»	24	24	24

→ L'informatique comme support technique

Le contexte

L'outil informatique est également à la base de grandes évolutions et innovations technologiques. Pour rester cohérent, l'ICDI doit considérer son informatique d'un point de vue global et transversal autant pour son secteur technique qu'administratif.

Nos objectifs

Le système informatique de contrôle d'accès des parcs de recyclage fonctionne actuellement de manière autonome. Régulièrement, il communique à travers le réseau GPRS qui montre de nombreuses lacunes de dialogue avec le serveur central, ce qui engendre des problèmes de synchronisation entre les appareils du point de vue de l'utilisation des quotas et de l'application des dérogations. Dès lors, **les parcs de recyclage seront équipés progressivement d'une liaison directe vers le Pôle environnemental**. Celle-ci s'avère de plus indispensable pour la sécurisation de ces infrastructures par des caméras numériques et apporte d'autres opportunités telles que l'utilisation d'un téléphone totalement intégré dans son réseau.

L'Intercommunale mettra également en place en 2015, via une nouvelle génération d'appareils de contrôles, des techniques plus sûres et plus efficaces pour améliorer le contrôle à l'entrée des parcs et surtout avoir des informations en temps réel de ces derniers.

Dans ce cadre précis, il sera également réalisé en 2015 **un test avec une boucle de comptage au sol des véhicules qui pénètrent dans les parcs afin de réconcilier les données avec les appareils de contrôle d'accès**.

L'Intercommunale comprend plusieurs magasins, ateliers et services de maintenance tous spécialisés qui ne possèdent pas actuellement d'outil de gestion de ses maintenances et de ses stocks. Même si les métiers sont différents, il y a des points communs sur la manière d'organiser les ressources, les maintenances et la planification des interventions qu'elles soient préventives ou non. Par souci d'uniformisation et de gestion cohérente, **l'Intercommunale implémentera un outil générique de Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO), personnalisable par service en fonction de leurs modes de fonctionnement :**

- 2014 : UVE – ligne d'incinération n°2 ;
- 2015 : UVE – ligne d'incinération n°3 – Service Charroi ;
- 2016 : Autres services techniques.

INDICATEURS DE PERFORMANCE			
Indicateurs	2014	2015	2016
Nombre de parcs équipés en réseau intégré	4	10	15
Nombre de parcs équipés en téléphonie IP	4	10	15

→ L'informatique comme support de communication

Le contexte

L'outil informatique est le moyen de communication de l'information par excellence. Les dernières évolutions en la matière en sont la preuve (Internet, Smartphone, SmartTV, Tablette, GSM, téléphone digital...). Cela n'échappe évidemment pas à la réalité de l'Intercommunale. Son infrastructure en place est bien entendu très bien positionnée pour s'adapter car elle offre d'ores et déjà une structure multimodale pour l'acquisition, la gestion et la transmission de l'information mais doit encore être complétée pour élargir son panel de supports informatisés utilisables.

Nos objectifs

Beaucoup de personnes extérieures à l'Intercommunale (visiteurs, fournisseurs, clients,...) demandent un accès à Internet durant leurs visites. Actuellement, ils l'obtiennent en se plaçant directement sur le réseau câblé, ce qui engendre des risques de sécurité importants. **L'Intercommunale procédera donc d'ici 2015 à la mise en place d'un réseau WIFI sur l'ensemble de ses sites administratifs avec réservation d'accès à Internet.**

Afin de résoudre le problème lié aux manipulations du câblage dans les salles de réunion, **l'Intercommunale réorganisera en 2014 ces installations en conséquence par le placement de matériel sans fil (terminaux, téléphone, projection ...).**

Beaucoup de documents sont imprimés pour suivre une réunion alors que ces derniers pourraient être consultés électroniquement. Un apport en réunion d'un terminal par membre et d'un accès à un Extranet permettrait d'apporter une solution, d'autant plus que les prises de notes peuvent aussi être assurées par ce type de matériel et être *in fine* retransmises électroniquement à l'utilisateur à sa meilleure convenance.

C'est dans ce contexte que **l'Intercommunale mettra en place un environnement de partage de documents en Extranet à l'horizon 2016.**

L'introduction des dernières technologies liées aux téléphones portables de type Smartphone, l'association de ces derniers à Internet, la proximité et la rapidité avec laquelle une information peut être acquise par ce moyen offrent une occasion unique pour l'Intercommunale de pousser l'information aux citoyens. De l'information de prévention, au planning de collecte, à la situation des parcs de recyclage, du quota utilisé et toutes autres informations, ... le citoyen est maintenant capable de recevoir ces informations à sa demande expresse à tout instant. **Il est donc primordial de reconsidérer l'ensemble du site Internet de l'Intercommunale pour qu'il s'aligne sur ces nouvelles technologies d'information et de communication.** Il sera totalement repensé en 2014 en collaboration avec le Service Communication & Prévention.

Le service conteneurs utilise actuellement un « logiciel » désuet. **Une nouvelle version du logiciel de gestion commerciale** qui englobe les relations entre le service conteneurs et le service financier/comptable en ce compris la gestion des taxi-déchets, des sacs et des conteneurs en location **sera développée et installée en 2014.**

→ **L'informatique comme une entité vitale à sécuriser**

Le contexte

L'outil informatique de l'ICDI constitue la plateforme tournante des informations de l'entreprise. Elles y sont générées et stockées de manière centralisée dans des environnements complexes qui restent malheureusement en proie aux pannes et aux malveillances. Par conséquent, l'Intercommunale doit continuer à améliorer tous les aspects sécuritaires de ce qui constitue le cœur de sa mécanique. Dans ce cadre, **les 2 grands pôles de l'Intercommunale seront interconnectés en 2014 afin d'utiliser à un moindre coût l'un des sites pour externaliser les sauvegardes de l'autre et ce dans les 2 sens.**

Similairement, l'Intercommunale n'est pas à l'abri d'un incident majeur qui peut mettre à mal son infrastructure informatique, ce qui l'handicaperait, fortement voire immobiliserait une bonne partie de ses activités. C'est la raison pour

laquelle **l'Intercommunale va implémenter d'ici 2015 un plan de récupération des activités (« Plan Crash Recovery ») en cas de sinistre majeur** sur l'infrastructure informatique administrative du Pôle environnemental ou de l'Unité de Valorisation Énergétique.

→ **L'informatique comme une entité tentaculaire**

Le contexte

L'outil informatique est en constante évolution, c'est un train qui ne s'arrête jamais. Sauter du train en marche implique inmanquablement une diminution de la compétitivité de l'entreprise avec un risque accru d'atteindre un niveau d'incompatibilité avec les autres secteurs et intervenants. L'infrastructure de l'Intercommunale est récente mais elle a été intégrée dans un environnement existant resté dans l'état. Il doit dès lors, lui aussi, être remis à niveau voire être totalement remplacé, car désuet.

Nos objectifs

Le réseau informatique du Pôle environnemental a été placé à l'époque avec du câble de cuivre systématiquement en partant d'un seul local vers tous les autres bureaux du bâtiment. Cela a conduit à des chemins de câbles surchargés et surtout à une très mauvaise qualité des liaisons pour certains bureaux éloignés de ce local. Certaines liaisons s'avèrent même inexploitable. Un réseau bien structuré et équilibré doit être câblé avec du cuivre sur de courtes distances et avec de la fibre optique sur de longues distances. La fibre optique ne subit aucune influence électromagnétique contrairement au câble en cuivre. Afin d'harmoniser et de stabiliser le fonctionnement de son réseau, **l'Intercommunale va procéder à la restructuration de son réseau informatique câblé au cours des prochaines années :**

- **2014 : placement de fibre optique jusqu'au centre de tri ;**
- **2016 : remplacement progressif du réseau de câble en cuivre pour les autres unités du Pôle environnemental.**

4.8.7 La gestion financière

Le contexte



Les objectifs fixés dans le plan stratégique précédent ont bien été suivis et réalisés tant au niveau de l'intégration d'outils logiciels que l'implémentation d'outils de contrôle budgétaire et de reporting. Les lignes de crédit d'investissement ont été refondues permettant la réduction sensible des charges financières.

Cela étant, la gestion financière de l'institution s'inscrit dans un climat économique et financier complexe marqué par une crise économique qui tend à perdurer. Les conséquences en sont notamment une extrême volatilité des prix (énergie, matières premières,...) et des mesures budgétaires restrictives prises par les pouvoirs publics que ce soit au niveau fédéral ou régional qui ont régulièrement

pour conséquence une diminution des sources de sub-sides disponibles. Ce constat se double de la mise en œuvre d'importantes modifications résultant de la sixième réforme de l'état qui se traduit par l'attribution de nouvelles compétences au pouvoir régional.

Nos objectifs

Etant donné le contexte précité, l'Intercommunale devra s'atteler à maîtriser l'ensemble de ses coûts de fonctionnement. Cela s'effectuera notamment par le biais d'un **contrôle budgétaire trimestriel accru, dès l'exercice 2014, basé sur une responsabilisation des divers Chefs de service** de l'Intercommunale.

Dans la foulée, une attention particulière sera consacrée aux méthodes de reporting du contrôle budgétaire à destination de la Direction et des organes de gestion. Dans ce cadre, **l'opportunité d'implémenter un véritable contrôle de gestion sera analysée en 2014.**

Outre la maîtrise de ses coûts de fonctionnement, l'Intercommunale devra **s'atteler à rechercher de nouveaux produits pour tenter de compenser l'augmentation inévitable de certaines charges de fonctionnement** (masse salariale, frais énergétiques, fournitures diverses, coûts de traitement des déchets, coûts de transport, taxes,...) tout en se prémunissant des éventuels problèmes de solvabilité qui s'avèrent dans le contexte économique actuel de plus en plus réguliers. Dans ce cadre, afin de soulager la charge nette supportée par les villes et communes associées **pour les exercices 2015 et 2016, il est prévu d'augmenter, à partir du 1^{er} janvier 2015, le prix du sac d'ordures ménagères de 0,87 € à 1 € pour le volume de 60 litres et de 0,62 € à 0,70 € pour le volume de 40 litres.** Il est à noter que le prix du sac n'a jamais été augmenté au cours de ces 20 dernières années et figure d'ailleurs parmi les plus faibles de tout le territoire wallon. **Le prix du sac PMC sera, quant à lui, augmenté dès 2014. Il passera ainsi de 0,125 € à 0,150 €/sac.**

Dans ce même contexte, **il sera analysé l'opportunité de valoriser l'expertise et le « know-how » de l'Intercommunale en gestion des déchets, en Belgique ou à l'étranger.**

Poursuivant ce même objectif de limitation des charges financières sur les associées, **l'Intercommunale tentera des'inscrire dans la nouvelle programmation des fonds structurels européens 2014 - 2020 en introduisant un dossier d'investissement relatif à la mise en œuvre d'un réseau de chaleur alimenté majoritairement par l'Unité de Valorisation Energétique** (voir point 4.6.2.). En effet, cette thématique environnementale semble pouvoir correspondre parfaitement aux objectifs poursuivis par la future programmation européenne.

Par ailleurs, **l'Intercommunale lancera en 2014 un important marché public de service visant le financement des travaux de modernisation de l'Unité de Valorisation Energétique** de Pont-de-Loup.

Compte tenu des modifications importantes régissant les rapports entre les banques et leurs clients (nouveaux protocoles d'échanges d'informations et de comptabilisation), **des mises à jour des logiciels de gestion comptable et financière seront effectuées pour simplifier l'ensemble des transactions** nécessaires au bon fonctionnement de l'Intercommunale.

En collaboration avec le Service informatique, **la simplification des échanges de données entre le Service conteneurs et le Service Comptabilité & Finances sera opérée.**

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

4.9 Tableau de synthèse des indicateurs de performance

Indicateurs		2014	2015	2016
PREVENTION	Nombre de personnes sensibilisées	49.000	50.000	51.000
	Nombre d'animations pédagogiques organisées	500	550	600
RESSOURCERIE	Nombres de communes participantes	6	9	12
	Nombre d'interventions de LRVS	6.000	9.500	12.500
	Tonnage collecté par LRVS	1.400 T	2.300 T	3.000 T
	Taux de réemploi	12%	12%	12%
	Taux de recyclage	68%	70%	73%
COLLECTE	Poids d'ordures ménagères résiduelles collecté (en kg/an.hab)	170	160	155
	Pourcentage de la population desservie en un seul jour (en %)	85	90	100
	Poids de verre collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	19,5	20	20,5
	Poids de papier/carton collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	37	38	39
	Poids de PMC collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	13	13	13,5
	Poids de déchets organiques collecté en porte-à-porte (en kg/an.hab)	35	35	35
	Couverture de la population par le système des conteneurs à puces (en nbre d'habitants)	100.000	130.000	160.000
	Volume collecté par le service «Taxi-déchets» (en m ³ /an)	2.000	2.000	2.000
	Poids collecté par apport volontaire dans les parcs de recyclage (en kg/an.hab)	215	220	225
	Taux de collecte sélective global (porte-à-porte et apports volontaires en %)	61	63	65
RECYCLAGE	Taux de recyclage (en %)	56	56	57
	Taux de recyclage atteint sur le gisement global des encombrants, y compris déchets de plafonnage (en %)	30	30	30
	Taux de résidus dans les sacs PMC (en %)	13	13	13
	Tonnage de PMC traité (en tonnes)	20.500	20.750	21.000

Indicateurs		2014	2015	2016
VALORISATION ENERGETIQUE	Capacité de traitement de l'UVE (en tonnes/an)	100.000	100.000	100.000
	Déchets à haut PCI (en tonnes)	5000	6000	7000
	Production d'électricité (en MWh)	26.200	27.450	28.700
	Certification EMAS	Oui	Oui	Oui
	Durée by-pass traitement des fumées (en heures par an)	20	15	10
	Puissance électrique fournie GTA2 (en MW)	3,2	3,3	3,4
	Puissance électrique fournie GTA3 (en MW)	0,80	0,85	0,90
	Taux de valorisation énergétique (en %)	43	42	41
	Taux d'élimination (en %)	2	2	2
ADMINISTRATION GENERALE	Masse salariale (en milliers €)	26 173	27 379	27 929
	Nombre d'Equivalents Temps Plein	499	499	499
	Pourcentage du coût de l'intérim par rapport à la masse salariale (en %)	0,92	0,88	0,86
	Taux d'absentéisme (en %)	9	8,5	8
	Pourcentage du budget formation par rapport à la masse salariale (en %)	0,45	0,43	0,43
	Pourcentage du coût des heures supplémentaires par rapport à la masse salariale (en %)	2,95	2,38	2,14
	Nombre d'accidents total	93	87	81
CHARROI	Nombre de camions compacteurs remplacés	8	6	6
	Nombre de camions pour les parcs de recyclage remplacés	1	2	5
	Nombre de camions collecto-glass remplacés	2	2	-
INFORMATIQUE	Nbre d'agents évalués / Nbre d'agents administratifs à former	100 %	100 %	100 %
	Campagne d'information «Le saviez-vous ?»	24	24	24
	Nombre de parcs équipés en réseau intégré	4	10	15
	Nombre de parcs équipés en téléphonie IP	4	10	15

5 Volet Financier

5.1 Situation financière comparée

Le tableau suivant reprend l'évolution des budgets relatifs aux trois prochains exercices compte tenu de l'évolution des prix et services ainsi que des indexations naturelles suivant les mécanismes propres aux entreprises du secteur public dont

l'intercommunale fait partie. Il y a lieu de noter qu'afin de limiter la charge nette globale supportée par les communes, les budgets 2015 et 2016 intègrent l'augmentation du prix du sac d'ordures ménagères telle que définie dans le chapitre 4.8.7.

	Budgets comparés 2014-2016	Budget 2016	Budget 2015	Budget 2014	Budget 2013	Réalisé 2012	Réalisé 2011
Produits		17.840.705,13	17.316.802,50	16.458.609,89	15.367.302,51	15.127.183,69	15.506.987,80
1 SACS		1.552.800,12	1.688.626,47	1.489.349,27	1.547.500,00	1.547.203,71	1.584.451,04
2 CONTENEURS		2.389.387,00	2.143.327,00	1.912.903,00	996.050,00	408.519,46	780.075,66
3 FOST +		3.874.213,38	3.803.892,09	3.724.344,57	4.378.366,12	3.451.106,77	3.370.512,75
4 INCINERATION		2.218.000,00	2.156.000,00	2.018.000,00	1.776.000,00	1.952.067,64	1.922.817,92
5 MATIERES		3.295.931,42	3.048.013,73	2.822.936,33	2.645.036,39	3.067.776,29	2.801.724,87
6 DIVERS		559.710,21	559.353,21	561.716,72	744.850,00	434.154,12	827.449,98
7 RECUPERATION DIVERSES		3.305.663,00	3.277.590,00	3.294.360,00	2.647.500,00	3.637.670,52	3.679.793,65
8 ENERGIE		645.000,00	640.000,00	635.000,00	632.000,00	628.685,18	691.319,16
Charges d'exploitation		-42797653,0355317	-42.015.394,64	-40.584.463,37	-39.693.527,99	-39.114.175,23	-37.752.621,57
9 SERVICES ET BIENS DIVERS		-1.041.757,33	-1.084.998,47	-1.126.185,51	-1.118.049,85	-1.193.706,64	-1.123.402,36
10 ENERGIE		-2.169.698,12	-2.104.584,32	-2.039.715,85	-2.080.116,30	-2.172.724,56	-1.963.187,21
11+12 OUVRIERS / EMPLOYES		-27.929.197,94	-27.379.155,99	-26.173.200,58	-25.038.947,18	-23.867.887,89	-22.991.914,25
13 REPARATIONS		-5.206.977,43	-5.081.060,05	-5.035.859,10	-5.721.168,95	-4.745.927,98	-5.001.876,31
14 AUTRES ACHATS		58.750,00	58.750,00	58.750,00	-5.777,00	-63.489,04	59.886,87
15 TRANSPORTS		-319.849,19	-316.935,07	-314.089,90	-227.769,94	-242.397,91	-229.671,86
16 TRAITEMENT		-5.838.923,02	-5.752.410,74	-5.589.162,42	-5.101.698,77	-6.201.074,02	-5.890.833,07
17 PERS INTERIM OUVRIERS		-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-100.000,00	-341.346,14	-293.185,81
18 PERS INTERIM EMPLOYES		-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-50.000,00	-91.103,11	-62.184,14
19 COMMISSIONS		-110.000,00	-115.000,00	-125.000,00	-250.000,00	-194.517,94	-256.253,43
Administration		-4.967.526,60	-4.853.171,23	-4.892.117,53	-4.114.433,94	-6.780.814,56	-3.644.277,59
20 ADMIN & COMMISSAIRES		-158.500,00	-158.500,00	-158.500,00	-158.500,00	-146.358,22	-151.645,56
21 TELEPHONE & FAX		-58.519,73	-56.661,17	-54.802,61	-70.479,20	-64.965,62	-71.891,73
22 TAXES		-1.814.468,66	-1.791.963,56	-1.996.234,00	-1.476.862,00	-4.476.318,27	-1.450.791,15
23 ASSURANCES		-692.248,17	-672.103,92	-652.641,92	-668.324,34	-655.581,33	-631.839,26
24 LOCATIONS/LEASING		-125.156,80	-122.858,60	-120.560,40	-100.231,47	-108.716,48	-130.667,41
25 SOUSCRIPTION		-32.000,00	-32.000,00	-32.000,00	-35.000,00	-39.357,50	-35.720,21
26 REPRESENTATION		-15.000,00	-15.000,00	-15.000,00	-19.000,00	-16.904,03	-19.997,58
27 INFORMATIQUE		-141.339,30	-136.742,90	-149.383,00	-142.114,20	-201.085,32	-139.228,17
28 AUTRES FRAIS DE PERSONNEL		-166.443,41	-164.881,50	-163.329,93	-105.090,36	-68.094,06	-106.194,82
29 PREVENTION		-566.012,05	-541.192,53	-517.095,90	-740.794,82	-346.090,40	-350.828,20
30 CONTRÔLE / ANALYSE		-332.652,32	-324.339,22	-273.232,32	-250.000,00	-90.848,82	-163.005,93
31 PETIT MATERIEL DE BUREAU		-167.706,70	-161.814,90	-157.143,40	-152.338,70	-226.834,57	-172.840,64
32 AUTRE ADMIN		-697.479,46	-675.112,94	-602.194,05	-195.698,85	-339.659,94	-219.626,93

Budgets comparés 2014-2016	Budget 2016	Budget 2015	Budget 2014	Budget 2013	Réalisé 2012	Réalisé 2011
RESULTAT D'EXPLOITATION	-29.924.474,51	-29.551.763,37	-29.017.971,01	-28.440.659,42	-30.767.806,10	-25.889.911,36
33 AMORTISSEMENTS REDUCT VALEURS	-7.226.179,86	-6.991.742,78	-6.443.240,77	-4.681.552,20	-2.445.791,64	-8.601.945,00
34 PRODUITS (CHARGES) FINANCIERS	-1.199.026,56	-1.362.780,85	-1.447.541,94	-1.414.337,19	-1.015.538,92	-1.543.963,10
35 SUBSIDES	2.411.704,72	2.373.729,96	2.277.675,26	2.444.337,58	1.921.743,27	1.965.847,73
36 RESULTAT AVANT RESTRUCTURATION	-35.937.976,20	-35.532.557,04	-34.631.078,45	-32.092.211,23	-32.307.393,39	-34.069.971,73
Produits (Charges) exceptionnels	0,00	0,00	0,00	0,00	-1.319.106,04	-183.706,16
37 Pénalités / Amendes Diverses	0,00	0,00	0,00	0,00	-290,48	0,00
38 charges exceptionnelles	0,00	0,00	0,00	0,00	-2.172.176,51	0,00
39 Autres produits exceptionnels	0,00	0,00	0,00	0,00	853.360,95	0,00
RESULTAT APRES RESTRUCTURATION	-35.937.976,20	-35.532.557,04	-34.631.078,45	-32.092.211,23	-33.626.499,43	-34.253.677,89
Coût des communes avant rétrocessions	-28.604.997,98	-27.781.822,58	-27.100.779,98	-26.527.607,59	-25.777.366,26	-25.119.753,28
Charges	-35.937.976,20	-35.532.557,04	-34.631.078,45	-32.092.211,23	-33.626.499,43	-34.253.677,89
Rétrocessions sacs et produits en faveur des communes	7.332.978,22	7.750.734,46	7.530.298,47	5.564.603,64	7.849.133,17	9.133.924,61
Net	-28.604.997,98	-27.781.822,58	-27.100.779,98	-26.527.607,59	-25.777.366,26	-25.119.753,28

5.2 Rapport de liaison

	Réalisés 2011	Réalisés 2012	Budget 2013	Budget 2014	Budget 2015	Budget 2016
Frais de personnel	-22.991.914,25 €	-23.867.887,89 €	-25.038.947,18 €	-26.173.200,58 €	-27.379.155,99 €	-27.929.197,94 €
Amortissements, dotations et reprises aux provisions et aux réductions de valeur	-8.601.945,00 €	-2.445.791,64 €	-4.681.552,20 €	-6.443.240,77 €	-6.991.742,78 €	-7.226.179,86 €
Charges financières	-1.724.809,37 €	-1.157.478,54 €	-1.559.337,19 €	-1.515.541,94 €	-1.432.780,85 €	-1.271.026,56 €
Produits	22.118.893,56 €	17.902.287,91 €	17.811.640,09 €	18.736.285,15 €	19.690.532,46 €	20.252.409,85 €

Frais de personnel

En ce qui concerne l'évolution de la masse salariale, il y a lieu de noter que les tableaux intègrent, à dater de l'exercice 2014, un montant qui comprend non seulement les rémunérations brutes mais aussi tous les autres frais de personnel directement liés à sa gestion. Il est donc déconseillé au lecteur de comparer ce poste avec les montants repris au niveau des exercices antérieurs.

Cela étant, il est pris en considération, indépendamment des sauts d'index incorporés par précaution, les conséquences des évolutions naturelles de carrière ainsi que de l'augmentation du taux de cotisation à l'ONSS-APL. La masse salariale est également impactée par la politique de statutarisation négociée avec les organisations syndicales.

Pour maîtriser au mieux les frais de personnel, des mesures sont entreprises notamment via l'utilisation des programmes d'aides à l'emploi, la réorganisation du temps de travail ainsi que le régime de remplacement des agents en fin de carrière dont les effets sont observés en 2016.

Amortissements

Le poste des amortissements a sensiblement augmenté en 2013 dans la foulée du renouvellement indispensable de certains investissements, portant principalement sur le charroi lourd, mais également par l'acquisition de nouveaux biens tels que les poubelles à puce. Compte tenu de la mise en service de plusieurs outils d'exploitation dans le courant des exercices du présent plan stratégique dont notamment l'ouverture de nouveaux parcs de recyclage, une progression des amortissements budgétisés de l'ordre de 38% sera enregistrée dès l'exercice 2014. Durant les exercices postérieurs, la courbe d'amortissement retrouvera une ligne d'évolution plus stable en raison d'une planification des investissements plus étendue.

Charges financières

Ce nouveau plan stratégique débute par une diminution sensible des charges financières qui résulte de la clôture anticipativement négociée de plusieurs lignes de crédit à taux relativement élevés. Pour les crédits existants, les taux ont été fixés du fait des opportunités de marché financier que l'Intercommunale a connu.

Il est à remarquer que le rattrapage de subsides promérités au niveau régional a permis d'autofinancer certains investissements réalisés en 2013, ce qui a pour effet d'impacter favorablement la charge financière nette des exercices suivants et ce, malgré la politique d'investissements mise en place.

Néanmoins, pour les exercices futurs, un lien direct est cependant établi entre les besoins en investissements et les lignes de crédits nécessaires au financement de ces derniers, avec le risque de rencontrer des taux d'emprunts plus défavorables que par le passé.

Produits

La progression des produits dans le budget 2014 résulte notamment de l'augmentation du prix des sacs PMC mais aussi d'un meilleur chiffre d'affaires provenant d'une quantité plus importante des déchets collectés sélectivement, liée à la mise en place progressive du système de collecte par poubelles à puce.

La décision d'augmenter le prix du sac d'ordures ménagères au 1^{er} janvier 2015 impactera encore plus favorablement les produits nets des exercices 2015 et 2016.

La courbe ascendante des produits déjà budgétisés pourrait être renforcée par la concrétisation de partenariats synergiques ou encore le développement de nouveaux services potentiels.

5.3 Investissements

	2014	2015	2016
Service INFORMATIQUE			
Licences et logiciels	307 728,98	279 001,48	238 782,98
Matériels et équipements informatiques	20 683,80	51 709,50	34 473,00
Sous-total	328 412,78	330 710,98	273 255,98
Service GARDIENNAGE			
Installations de sécurisation des sites d'exploitation	97 673,50	68 946,00	68 946,00
Sous-total	97 673,50	68 946,00	68 946,00
Service GESTION DU PATRIMOINE ET TRAVAUX			
Rénovations – Aménagements du Pôle environnemental	44 039,26	2 848 900,17	287 275,00
Travaux des parcs de recyclage	2 317 246,33	1 746 946,50	3 149 970,38
Equipements divers	3 792,03	0,00	0,00
Sous-total	2 365 077,62	4 595 846,67	3 437 245,38
Service CHARROI			
Matériel, installations et équipements	54 582,25	62 051,40	90 778,90
1 chariot élévateur, 1 tracteur, 1 bull, 1 camion porte-conteneur, 1 remorque-plateau, 1 chargeur sur pneu, 1 banc de freinage, 1 balayeuse, 1 équipement de réglage des phares	629 706,80	104 568,10	459 640,00
Véhicules de services - pool	141 339,30	0,00	40 218,50
Camions pour les collectes	1 936 233,50	2 091 362,00	1 846 603,70
Camions pour les parcs de recyclage	413 676,00	312 555,20	0,00
Sous-total	3 175 537,85	2 570 536,70	2 437 241,10
Service PARCS DE RECYCLAGE			
Containers 10,12, 25, 30 et 35 m³	236 484,78	235 565,50	164 321,30
Sous-total	236 484,78	235 565,50	164 321,30
Service COLLECTE			
Containers 10,12, 20, 25, 30 et 35 m ³	137 892,00	137 892,00	137 892,00
Containers 140L, 240L, 660L et 1100L	68 946,00	68 946,00	68 946,00
Poubelles à puce	1 553 039,68	968 377,60	997 430,29
Sous-total	1 759 877,68	1 175 215,60	1 204 268,29
UNITE DE VALORISATION ENERGETIQUE			
Investissements divers (Dalle radioactive, transformation chaudière)	247 056,50	0,00	459 640,00
Sous-total	247 056,50	0,00	459 640,00
TOTAL GÉNÉRAL	8 210 120,71	8 976 821,45	8 044 918,05



Plan Stratégique 2014-2016



Editeur Responsable :

ICDI
rue du Déversoir, 1
6010 Couillet

janvier 2014